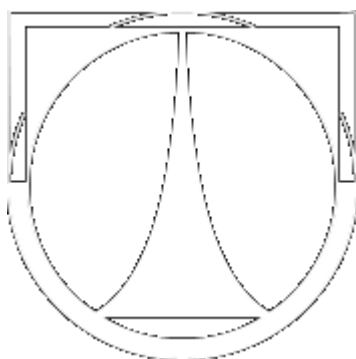


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Jakub Vodička

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza trhu telekomunikací ve 21. století pro společnost T-Mobile Czech Republic a. s.

Analysis of the telecommunications market in the 21 century for T-Mobile Czech Republic a. s.

DP-EF-KMG-2011-66

Bc. Jakub Vodička

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., katedra marketingu

Konzultant: Mgr., Ing. Radek Farkaš, T-Mobile Czech Republic a.s.

Počet stran: 85 Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 6.5.2011

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub VODIČKA**
Osobní číslo: **E09000292**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Analýza trhu telekomunikací ve 21. století pro společnost
T-Mobile Czech Republic a. s.**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Představení společnosti
2. SWOT analýza společnosti T-Mobile CZ
3. SWOT analýza hlavních konkurentů společnosti
4. Segmentace na trhu telekomunikací
5. Hlavní konkurenční výhoda společnosti T-Mobile CZ
6. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

MARKOŠ, M.; ZAJÍČEK, M.; ŠŤASTNÝ, D. Telekomunikace - nové trhy, staré regulace: analýza telekomunikačního trhu, jeho úzkých míst, uplatňovaných regulací a představení návrhů, jak tento sektor reformovat. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 8086389251.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F.; MACHKOVÁ, H.; MALÝ, J. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 802470921.

ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. International marketing: analysis and strategy. New York: Routledge, 2004. 594 s. ISBN 0-415-31132-2.

Vedoucí diplomové práce:

doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:

Mgr. Ing. Radek Farkaš

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

6. května 2011

doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

děkanka



doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská

práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním diplomové práce v Univerzitní knihovně TUL.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé diplomové práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé diplomové práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své diplomové práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

V Liberci dne

.....

Podpis

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu a vývoj současného telekomunikačního trhu v České republice. Podstatou této práce přehledný a ucelený pohled na situaci na tomto trhu ve 21. století, který by měl sloužit především společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Konkrétně by tato práce měla společnosti přinést informace o tom, jaká je její současná pozice na trhu, konkurence a také hlavní konkurenční výhody.

K tomu, aby bylo možné takové informace poskytnout, bude provedena analýza vývoje telekomunikací až po současnost. Dále budou popsány principy marketingového přístupu ke službám, se zaměřením na telekomunikace a prozkoumána politika tvorby segmentace na trhu elektronických komunikací. V praktické části budou vytvořeny SWOT analýzy tří hlavních hráčů na českém telekomunikačním trhu a následně bude pozornost zaměřena na současnou strategii, kterými se společnosti snaží získat převahu nad konkurencí. V poslední kapitole bude potom zhodnocena pozice společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a popsány její hlavní konkurenční výhody.

Annotation

This thesis focuses on the analysis and development of the current telecommunications market in the Czech Republic. The essence of this work clear and comprehensive view of the situation on the market in the 21 century, which should be used primarily for T-Mobile Czech Republic as Specifically, this work should provide the company information on what its current market position, competition and key competitive advantages.

To be able to provide such information, will analyze the development of telecommunications to the present. It will also describe the principles of marketing approach to services, focusing on telecommunications policy-making and explored the segmentation of the market for electronic communications. The practical part will create a SWOT analysis of the three main players on the Czech telecommunications market and then will focus on current strategies of companies try to gain an advantage over the competition. In the last chapter will then be evaluated by the position of T-Mobile Czech Republic as and describes its main competitive advantages.

Klíčová slova

Telekomunikace

Trh

Analýza

Marketing

Služba

Key words

Telecommunication

Market

Analysis

Marketing

Service

Obsah

1	Úvod.....	14
2	Teoretická část - Představení společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.	16
3	Historie a vývoj informačních a telekomunikačních technologií.....	19
3.1	Historie vývoje mobilních telekomunikačních sítí	19
3.2	Historie vývoje tzv. fixních telekomunikačních sítí	20
3.3	Historie vývoje informačních technologií	22
3.4	Propojení informačních a telekomunikačních technologií	22
3.5	Konvergence	23
3.6	Konvergence služeb	24
3.7	Budoucí vývoj.....	24
4	Marketing	25
4.1	Rozdělení služeb	25
4.1.1	Odvětvové členění služeb.....	25
4.1.2	Tržní a netržní služby	26
4.1.3	Služby pro spotřebitele a služby pro organizace	26
4.1.4	Míra zhmotnění služby	26
4.1.5	Členění na základě prodejce	27
4.1.6	Klasifikace podle trhu kupujícího	28
4.1.7	Rozdělení služeb podle formy jejich charakteru a poskytování	28

4.1.8	Klasifikace služeb podle marketingu.....	28
4.2	Marketingové chápání služeb	29
4.2.1	Základní vlastnosti služeb	29
4.2.2	Marketing v prostředí konkurence.....	33
4.2.3	Hlavní pojmy související s marketingem služeb	34
5	Segmentace.....	38
5.1	Segmentace trhu obecně	38
5.2	Segmentace na trhu telekomunikací	43
5.2.1	Moderní segmentační systémy	43
5.2.2	Segmentace telekomunikačního trhu.....	45
6	Marketingová analýza	52
6.1	Fáze marketingového výzkumu	52
6.1.1	SWOT analýza.....	53
6.1.2	Postup zpracování SWOT analýzy	53
7	Praktická část.....	55
7.1	SWOT analýza společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.....	55
7.2	SWOT analýza hlavních konkurentů společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.	60
7.3	Shrnutí informací za SWOT analýz	62
7.4	Marketingové plánování	65
7.4.1	Návrh strategie.....	65
7.4.2	Kontrola navržené strategie	65

7.5	Návrh strategie pro společnost T-Mobile Czech Republic a.s.....	68
7.5.1	Zrychlení a zkvalitnění procesu integrace systémů Českých Radiokomunikací a.s.	68
7.5.2	Zaměření pozornosti na spokojenost a loajalitu zákazníka	70
7.5.3	Zavádění nových služeb	72
7.5.4	Podstatné rozšíření 3G sítě	73
7.5.5	Hlavní konkurenční výhody společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.	74
7.6	Definování marketingových nástrojů řízení.....	77
7.6.1	Produkt (výrobek či služba).....	77
7.6.2	Price (cena)	78
7.6.3	Promotion (propagace)	78
7.6.4	Place (místo, distribuční kanál)	79
7.6.5	Příklad použití konkrétních nástrojů řízení na konkrétním produktu.....	80
8	Shrnutí řešené problematiky.....	81
9	Závěr.....	85
10	Použitá literatura a zdroje	86
10.1	Univerzitní Knihovna TUL, Krajská vědecká	86
	knihovna Liberec	86
10.2	Výroční a tiskové zprávy, interní dokumenty	88
10.3	Internet	88
10.4	Odborné a vědecké práce	89

11	Přílohy	90
11.1	SWOT analýza společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.	90
11.2	SWOT analýzy hlavních konkurentů.....	91
11.2.1	Swot analýza společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s.	91
11.2.2	Swot analýza společnosti Vodafone Czech Republic a.s.	92
11.3	Dotazník použitý pro zpracování některých informací.....	93

Seznam ilustrací a seznam tabulek

Ilustrace

Obrázek 1 Uspořádání telefonní sítě	20
Obrázek 2 Dodavatelské segmenty.....	46
Obrázek 3 - cenová hladina vnímaná zákazníkem	63
Obrázek 4 - důvěryhodnost operátora pro zákazníka v segmentu SME.....	64
Obrázek 5 - Dynamická strategická rozvaha	66
Obrázek 6 - Prodej služeb ADSL, VoIP a exČRa	69
Obrázek 7 - Výzkum mezi zainteresovanými zaměstnanci společnosti.....	69
Obrázek 8 - Odpovědi na otázku zda si respondent myslí, že péče o zákazníka hraje dnes důležitější roli než dříve	71

Tabulky

Tabulka 1 Princip nehmotnosti.....	27
Tabulka 2 - Soustředění na jeden vybraný segment (skupinu zákazníků)	41
Tabulka 3 - Soustředění na více segmentů	42
Tabulka 4 - specializace na konkrétní trh	42
Tabulka 5 - produktová specializace	42
Tabulka 6 - Matice SWOT analýzy	54
Tabulka 7 - Počet stížností na služby	56

Seznam zkratk a značek

2G	2. generace bezdrátové telefonní technologie
3G	3. generaci bezdrátové telefonní technologie
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
BES	BlackBerry - Enterprise Server
BIS	BlackBerry internet servis
BTS	Base Transceiver Station
CE	Corporate Enterprise
CO2	kysličník uhličitý
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate social responsibility
ČRa	České Radiokomunikace a.s.
ČTK	Česká tisková kancelář
ČTU	Český telekomunikační úřad
DSR	dynamická strategická rozvaha
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution
exČRa	bývalé České Radiokomunikace a.s.
FEKT VUT	Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií VUT v Brně
GPRS	General Packet Radio Service
GSM	Global System for Mobile Communications
ICT	Information and Communication Technologies
IT	informační technologie
LE	Legal entity
MHz	megahertz
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
Post-paid	zákazník platící pravidelný poplatek za služby
Pre-paid	zákazník s předplaceným kreditem
pre-sale	předprodejní fáze
SHDSL	Single-pair high-speed digital subscriber line
SME	Small and Medium Enterprise
TMCZ	T-Mobile Czech Republic a.s.
TO2	Telefónica O2 Czech Republic a.s.
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
VF	Vodafone Czech Republic a.s.
VoIP	voice over internet protokol
VSE	very small Enterprise
WIFI	Bezdrátové připojení k internetu

1 Úvod

Elektronické komunikace jsou v současné době jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví moderní ekonomiky. Společnosti, které se rozhodly podnikat na tomto trhu, jsou dnes považovány za giganty světového obchodu, jejichž akcie jsou velice prestižní, žádanou a relativně stabilní komoditou.

I přesto, že obor elektronických komunikací je stále ještě považován za mladé odvětví, je v něm nějakým způsobem zapojena většina ekonomik světa. Jen málokdo si dnes dokáže představit svět bez moderních technologií jako je například internet nebo mobilní telefon. Dokonce existuje mnoho společností, jejichž předmět podnikání je přímo založen na existenci těchto technologií, například taková telefonní a asistenční centra, která se dokážou vzdáleně, během hovoru, připojit na plochu počítače, který je připojen k internetu. Pro společnost 21. století, která bývá také nazývána informační společností, se staly elektronické komunikace jednou z nejdůležitějších věcí vůbec a do budoucna lze počítat s tím, že vše, co si dokážeme představit, bude řízeno pomocí vzdáleného přístupu přes internetovou síť nebo telefon. Jsou již náznaky toho, že klasické telefonování v GSM síti bude plně nahrazeno internetovou telefoníí, aby bylo možné dosáhnout větších kapacit například v době Vánoc nebo silvestru.

Tato práce bude zaměřena na vývoj a současnou situaci na trhu telekomunikací. Pozornost bude soustředěna především na společnost T-Mobile Czech Republic a.s. a její pozici mezi hlavními konkurenty na ČR trhu. Nejprve bude čtenář seznámen s principy a zákonitostmi přístupu k marketingu služeb, kterými elektronické komunikace nesporně jsou. A v závěru bude znázorněna politika segmentace trhu a zákazníků v odvětví současných telekomunikací.

V praktické části bude provedena marketingová analýza tohoto složitého odvětví, aby čtenář byl seznámen s praktickým fungováním dnešních leaderů ČR trhu. Budou provedeny SWOT analýzy společnosti T-Mobile Czech Republic a.s., Telefónica O2 Czech Republic a.s. a Vodafone Czech Republic a.s., které budou použity k odhalení nedostatků nebo naopak konkurenčních výhod společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Na analýzu SWOT bude navázán i výzkum v segmentu firemních a residentních zákazníků a mezi zástupci společností, který pomůže dokreslit celou situaci. Výsledkem celé marketingové analýzy bude detailní prozkoumání současné strategie společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a její srovnání s praxí na trhu. Budou diskutovány připomínky a návrhy související s výzkumem a jeho výsledky, zda se chování společnosti slučuje s aktuální situací v odvětví, zda je vhodně reagováno na změnu struktury potřeb a požadavků zákazníka nebo je-li voleno vhodných prostředků pro boj s konkurencí.

Hlavním přínosem celé diplomové práce je ucelený pohled na současný trh telekomunikací z pohledu společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Práce by měla podat informace o tom, zda se společnost ubírá správným směrem a zda má reálné předpoklady k tomu, aby udržela nebo posílila svou pozici na ČR trhu. Dále informace o jejích největších konkurentech, jak jsou společnosti vnímány svým okolím nebo například jestli jsou schopny flexibilně a správně reagovat na podněty prostředí.

Diskuze bude dále zaměřena na vývoj nových produktů, jejich úspěšné nasazení do prodeje, použití marketingových nástrojů apod. Tímto způsobem by mělo být získáno dost informací k tomu, aby bylo možné zjistit, zda strategie společnosti je schopna udržet ji na vrcholném stupni žebříčku českých poskytovatelů elektronických komunikací.

2 Teoretická část - Představení společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Historie

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. zahájila své působení na českém trhu v roce 1996 pod názvem RadioMobil a.s., kdy začala provozovat síť mobilních telefonů Paegas. V roce 2003 změnila společnost RadioMobil název na T-Mobile Czech Republic a.s. Změna názvu společnosti následuje deset měsíců po změně značky Paegas na T-Mobile a představuje poslední krok v procesu začlenění společnosti do globální skupiny T-Mobile.

Fakta

V současné době společnost obsluhuje již více než 5,5 milionů zákazníků a celkové tržby dosahovaly v roce 2009 30 miliard Kč. Technologii UTMS tzv. „třetí generace“ T-Mobile spustil jako první v České Republice pod názvem Internet 4G.

Společnost poskytuje služby pro jednotlivce, firmy i veřejné instituce. T-Mobile je členem mezinárodní telekomunikační skupiny T-Mobile International s celkovým počtem 126 milionů zákazníků. Vlastníky spol. T-Mobile Czech Republic jsou konsorcium CMobil B.V. s 60,77 % akcií a TMCZ HOLDCO II s 39,23 %.

Současnost

Asi nejvýznamnější událostí současnosti se pro společnost T-Mobile Czech Republic a.s. stala velká obchodní akvizice části společnosti České Radiokomunikace (dále jen ČRa) a tím i získání více než 100 000 stávajících maloobchodních zákazníků ČRa. Tímto krokem se společnost T-Mobile Czech Republic a.s. zařadila mezi největší poskytovatele pevného internetového připojení v ČR.

Technologie

T-Mobile je operátorem veřejné mobilní komunikační sítě ve standardu GSM 900 MHz a 1800 MHz a zároveň má oprávnění provozovat síť UMTS. V poslední době dochází k velké modernizaci tzv. 2G sítě na síť 3G a také výstavba optické sítě.

Součástí těchto změn bylo spuštění zatím nejrychlejšího datového přenosu právě prostřednictvím sítě 3G. Mobilní datová síť je dostupná zákazníkům v krajských městech České republiky a stále se rozšiřuje.

Společenská odpovědnost

Během posledních čtyř let se společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. rovněž významně soustředila na oblast společenské zodpovědnosti (CSR) a pomoci potřebným, a v současné době nabízí více než desítku programů zaměřených na zlepšování životních podmínek těch, kteří to nejvíce potřebují pomocí Fondu T-Mobile. Ten v roce 2009 rozdělil 8 milionů Kč mezi 125 vybraných projektů.

Samotní zaměstnanci společnosti mají možnost projevit svou ochotu pomáhat v projektu Jeden den pro váš dobrý skutek. V posledních letech se projektu účastní skoro čtvrtina zaměstnanců společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

T-Mobile získal 2. místo v soutěži zaměstnavatel roku a se svým programem Zdravá firma vyhrál projekt roku.

Životní prostředí

Vzhledem k tomu, že v České republice společnost T-Mobile Czech Republic a.s. patří mezi největší zaměstnavatele (cca 3 500 osob), je její snahou zaměstnance vést a motivovat k aktivní ochraně životního prostředí.

1. na všech pracovištích, kde to technické podmínky dovolují, jsou k dispozici nádoby na tříděný odpad
2. projekt Zelená firma – tzn. že, zaměstnanci mohou odkládat své staré elektrospotřebiče (mobilní telefony, klávesnice, myši, holicí strojky, fény, hračky, fotoaparáty a další) do

speciálních boxů na pracovišti a ve spolupráci s odborníky z firmy REMA Systém se T-Mobile Czech Republic a.s. stará o jejich ekologickou likvidaci

3. automatické vypínání monitorů a pevných disků počítačů po dobu jejich nečinnosti, čímž ročně ušetří několik desítek tun paliva a sníží emise skleníkového plynu CO₂ o 265 tun

4. kontrola emisních limitů u firemních automobilů

Posledním velkým počinem v oblasti ochrany životního prostředí je zmiňovaná modernizace sítě, protože spotřeba elektrické energie potřebné pro provoz nové sítě je téměř o polovinu nižší, tzn. mimo jiné, že do ovzduší jde ročně o 33 000 tun CO₂ méně.

Další významný krok společnosti vstříc životnímu prostředí je zavedení elektronického vyúčtování a cílené zpoplatňování papírové formy různých druhů výpisů.

Budoucnost společnosti

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. je připravena dokončit během roku 2010 modernizaci 2G sítě a plně spustit 3G síť. Dále jedním z největších úkolů je plná integrace připojené části ČRa. Zákazníkům tak T-Mobile může nabízet úplně nové možnosti řešení jejich potřeb v podobě již zveřejněných balíčků hlasových a datových služeb.

Zatím poslední veřejnou kampaní, která je zaměřena na satelitní televizi, dává T-Mobile CZ najevo, že svoji snahu o plně integrovaného operátora, který bude jedničkou na českém trhu, myslí vážně.

3 Historie a vývoj informačních a telekomunikačních technologií

V této kapitole bude rámcově nastíněn vývoj informačních a telekomunikačních technologií, jak fixních, tak i mobilních od jednoduchých telegrafů až po složitá konvergovaná řešení dneška.

3.1 Historie vývoje mobilních telekomunikačních sítí

První testování moderních mobilních technologií začalo koncem 70. let 20. století. První mobilní sítě začaly používat v zemích Skandinávského poloostrova, tedy Švédsko, Norsko, Finsko. V té době se jednalo ještě o technologii pracující čistě analogovým způsobem, podobně jako například vysílačky.

V 80. letech 20. století byla postupně vyvinuta síť standardu GSM, která se začátkem 90. let stala komerčně poskytovanou službou. Další vývoj přinesl obrovské rozšíření po světě a přelom tisíciletí byl ve znamení nových standardů mobilních sítí, které začaly podporovat nejrůznější možnosti přenosů dat.

V České republice byly první mobilní telefony k dispozici začátkem 90. let, protože byla společností Eurotel (dnešní Telefónica O2 Czech Republic a.s.) vybudována první mobilní síť. Pořizovací cena hardwaru i provozní náklady byly velmi vysoké. Snížení těchto nákladů bylo dosaženo až rozšířením technologie mezi širokou veřejnost a zavedením sítě GSM v roce 1996.

O rok později byla spuštěna síť GSM i společností RadioMobil a.s. (v současné době T-Mobile Czech Republic a.s.), která ji pojmenovala PAEGAS. Vzniká tím zdravé konkurenční prostředí a ceny byly opět stlačeny dolů, což poskytlo technologii dostupnou pro širší veřejnost.

Skutečnost rozšíření mobilních technologií byla také základem částečného odvratu společnosti od klasické technologie fixních neboli pevných linek. Poskytovatel fixních

technologií, tehdejší Telecom a.s. musel reagovat na novou konkurenci a došlo ke snížení cen hovorů i na poli fixního světa komunikací.

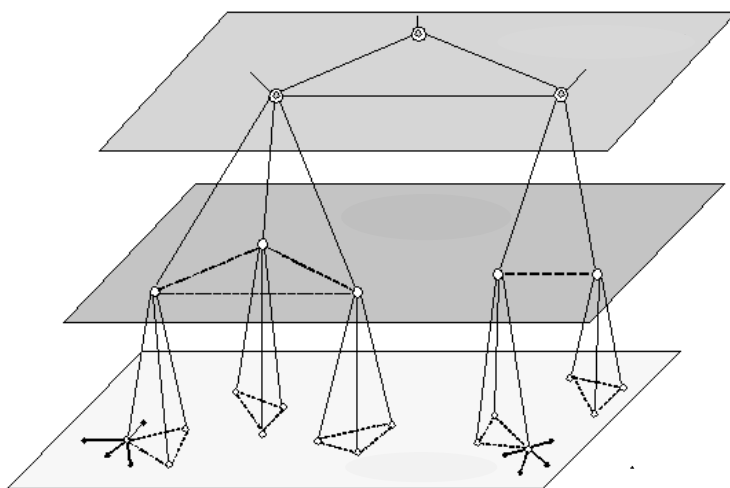
Následně vstoupil na český trh ještě jeden velký operátor, Vodafone Czech Republic a.s., původně se sítí OSCAR v roce 2000.

3.2 Historie vývoje tzv. fixních telekomunikačních sítí

Telekomunikační sítě byly po dlouhou dobu budovány pouze pro jeden určitý způsob komunikace. Tím pádem vedle sebe stály nezávisle na sobě síť telefonní, určená pro hlasovou komunikaci a síť telegrafní, určená pro komunikaci textovou. Z pohledu poskytovaných služeb byla telefonní síť využívána pro zajišťování telefonních hovorů, telegrafní síť pro službu tzv. účastnického dálkopisu a telegramy. Technické a provozní vlastnosti těchto sítí tedy odpovídaly danému účelu, to znamená veškerá koncová a spojovací zařízení a prvky sítě, celkové uspořádání sítě, její provozní kapacity atd.

Hlavní rozvoj a technické inovace byly zpočátku realizovány v síti telefonní, a to z důvodu jejího plošného rozšíření, velkému počtu uživatelů a vysokým objemům provozu. Síť byla uspořádána do víceúrovňové hierarchické stavby, jak ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1 Uspořádání telefonní sítě



[Konvergence telekomunikačních a informačních technologií. Hochman, R. dostupné online: 2.1.211 z <http://www.itpoint.cz/ip-telefonie/teorie/konvergence-telekomunikace-it.asp>]

Toto uspořádání mělo několik důvodů. Jedním z nich je přirozené rozložení objemů provozu v závislosti na vzdálenosti účastníků. Další důvody konstrukce sítě byly odvozeny především z technických možností a ekonomických principů. Jednoduše řečeno byla použita taková technologie, která odpovídala technickým možnostem doby v závislosti na nákladech výstavby celé sítě. Konkrétní technologie pro účely této práce nejsou podstatné.

Největší motivací pro rozvoj telekomunikací byly narůstající potřeby, které se projevovaly dalším růstem počtů účastníků a zvětšováním objemů provozu. V čase vznikaly problémy se zajištěním potřebné přípojné kapacity ústředí, tzn., bylo nutné hledat možnosti k dosažení co nejlepšího využití kapacit přenosových médií.

Postupnou modernizací sítí byly vytlačeny analogové přenosové systémy a byly plošně nahrazeny digitálními přenosovými systémy. Operace se signálem v digitálním tvaru pak byly základem úplné digitalizace sítě. Další pokrok byl učiněn v souvislosti s miniaturizací součástek a zvláště potom v technice mikroprocesorů a jejich aplikací. Díky použití těchto moderních technologií v telekomunikačních systémech bylo dosaženo nižších prostorových a energetických nároků, zároveň možnost realizace nových postupů a funkcí, které s dřívějšími technologiemi nebyly možné. Zásadním obratem v telekomunikacích se stal vývoj optických vláken a optoelektronických součástek, které velmi rychle nahradily v podstatné části klasických přenosových médií kabely s kovovými vodiči – tedy původní. To ve všech úrovních sítí, a k získání dříve nepředstavitelných přenosových kapacit.

Důsledným využitím výhradně digitálních spojovacích i přenosových systémů vzniká integrovaná digitální telefonní síť - IDN. Následně potom prostředí pro všechny druhy dálkové komunikace, síť označovaná ISDN - digitální síť integrovaných služeb, která byla založena na původní IDN síti.

Vzniklá ISDN byla síť, která v koncovém bodě dodala digitální účastnické rozhraní, umožňující současné připojení různých koncových zařízení a přístup k řadě telekomunikačních služeb pro různé způsoby komunikace hovorové i nehovorové. Slabina byla a dlouho zůstala relativně vysoká cena těchto služeb.

3.3 Historie vývoje informačních technologií

Historie vývoje informačních technologií byla dlouho pouze součástí vývoje výpočetní techniky. Informatika tedy obor zabývající se vznikem, zpracováním, přechováváním a využíváním informací, byla posunuta do popředí a stala se předmětem zájmu ve chvíli, kdy počítače přestaly být exkluzivní záležitostí vědeckých ústavů a armády.

Možnost umístění PC v podstatě kdekoli umocnila potřebu jejich vzájemného kontaktu a přinesla nové nároky na jejich propojování a možnosti komunikace. Počítačové sítě získaly zcela nový charakter. Byla vybudována tzv. síť LAN a WAN, která byla postavena na využití přenosové cesty poskytnuté existujícími telekomunikačními sítěmi. Ve městech pak byla budována síť MAN, která využívala optických kabelů.

Další rozšíření počítačových aplikací zvýšilo nároky na kvalitu uspokojování požadavků na datovou komunikaci. V počítačových sítích byly proto objeveny nové typy zařízení, která umožňovala vytváření rozsáhlých a složitých síťových nastavení, ve kterých je možné podle potřeby zajistit výměnu informací mezi aktuálně určenými koncovými body. Jednalo se o informace s charakterem uživatelských dat, textové, obrazové a zvukové informace, vše převedené do digitálního tvaru.

Myšlenka globálního propojení počítačových sítí a vytvoření celosvětové sítě, tzv. Internetu změnila celý svět. Zájem o využívání přístupu k Internetu, snaha poskytovat další a lepší aplikace a služby se pak staly trvalou motivací pro soustavný vývoj komunikačních zařízení směrem k větším přenosovým rychlostem, větším provozním kapacitám a větší flexibilitě při vzájemné spolupráci.

3.4 Propojení informačních a telekomunikačních technologií

V 80. letech, se začaly rozvíjet služby poskytovatelů přístupu k Internetu, tedy služby, které byly založeny na paketovém komunikačním protokolu označovaném IP. Právě rozvoj využívání Internetu, stal se hlavní příčinou toho, že na přelomu tisíciletí v řadě zemí začaly

celkové objemy datové komunikace přerůstají objemy komunikace hlasové v telefonních sítích a tento trend pokračuje až do současnosti.

Technologie IP sítě se postupně stala silným nástrojem dosahování konkurenceschopnosti jak nových telekomunikačních provozovatelů, kteří jsou orientováni pouze na určité druhy služeb, tak i velkých provozovatelů rozsáhlých telekomunikačních sítí.

Pro poskytovatele služeb je technologie IP sítí mnohem výhodnější než klasické telekomunikační technologie. V rámci poskytování datové komunikace je u těchto sítí velkou výhodou vysoká flexibilita, a to jak z hlediska přizpůsobení provozních kapacit systému aktuálnímu zájmu zákazníků, tak z hlediska implementace různých uživatelských služeb a jejich konkrétních parametrů. Přitom cena technologie IP je postavena velice příznivě vůči jiné starší technologii.

Postupem dalšího zdokonalení, provozovatelé začaly být schopni nabídnout ve své síti i služby hlasové komunikace s kvalitou, která za začátku kolísala, nicméně získali tím výhodné konkurenční pozice proti poskytovatelům klasické telefonní služby.

3.5 Konvergence

Konvergence znamená sbližování a prolínání informačních a telekomunikačních technologií. Konvergenci lze dále rozdělit na dva pohledy - konvergenci sítí a konvergenci služeb.

Konvergence sítí

Jedná se o nejdůležitější a v podstatě nosnou část procesu konvergence telekomunikačních a informačních technologií. Jak již bylo řečeno, znamená sbližování současných telekomunikačních a informačních sítí. Jednoduše lze říci, že jde o propojení klasické telefonní sítě, ISDN, paketových datových sítí X.25 a sítí ATM, s technologií IP sítí.

Ke konvergenci sítí přispívá především tržní tlak na vytvoření globální komunikační sítě. V rámci filozofických představ byla vytvořena idea o informační společnosti, pro jejíž existenci je právě globální komunikační infrastruktura klíčovým předpokladem.

3.6 Konvergence služeb

Konvergence služeb probíhá souběžně s procesem konvergence sítí. Podstatou konvergence služeb je propojení telefonních a datových služeb na jediném koncovém bodě sítě s jediným účastnickým rozhraním. Vše je směřováno ke službám pod názvem multimediální služby, které jsou v současné době dostupné pouze omezené části společnosti, a to hlavně pro obrovské technické a ekonomické nároky jak na uživatele, tak i poskytovatele. Právě pro dosažení dostupnosti těchto služeb pro širokou veřejnost se technologie IP jeví jako vhodný prostředek.

3.7 Budoucí vývoj

Procesy spojené s konvergencí vedou k nové architektuře komunikačních sítí. Obecně se předpokládá, a dosavadní vývoj tyto prognózy potvrzuje, že IP eliminují stávající vyšší úroveň sítí, tedy sítí telefonních a ISDN, a převzou jejich úlohu. Tento vývoj bude možno postupně pozorovat i u všech ostatních přístupových sítí.

Služby klasické telefonie, která ze svého původního prostředí klasických telekomunikačních sítí je postupně přesunována do prostředí IP sítí, je v současné době, vzhledem k odlišnostem označována jako IP telefonie.

Pozornost odborníků je zaměřena hlavně na řešení problémů koexistence klasické a IP telefonie. Problémů jejich vzájemných interakcí a především problémů zjišťování a hodnocení kvality služby IP telefonie, je zatím mnoho. Proto jsou vyvíjeny metody a prostředky k zajištění takové kvality služby IP telefonie, jakou v tuto chvíli poskytuje telefonie klasická.

Pokud další rozvoj IP telefonie dokáže úspěšně směřovat k tomuto cíli, mělo by dojít k tomu, že samotný pojem IP telefonie jako označení služby, která nyní existuje společně s klasickou telefoníí, postupně vymizet, protože v budoucnu již ani jiná technologie dostupná nebude. Pojem by mohl zůstat zachován v odborné terminologii jako označení pro specifický druh technologie pro hovorovou komunikaci.

4 Marketing

Pro sestavení marketingové analýzy trhu je třeba vědět, do jaké skupiny daný trh spadá. Telekomunikace jsou ve své podstatě službou, a proto bude v další části diplomové práce vysvětleno a projednáno, co to je služba, jak se postavit k marketingu služeb a jaké zde platí zákonitosti.

Druhá část kapitoly bude zaměřena již konkrétně na trh telekomunikací, jeho specifika a odlišnosti od jiných služeb.

4.1 Rozdělení služeb

Sektor služeb je velice rozsáhlý. Pod slovem služby se skryje opravdu mnoho různých činností, jednoduchými procesy, jako je například taxi služba, počínaje až po složité operace, na kterých participuje mnoho účastníků.

Na poli služeb působí nejrůznější subjekty, od jednotlivců, malých a středních firem až po obrovské nadnárodní korporace nebo samotné státy. Ve většině zemí je to právě stát, který poskytuje nejvíce služeb. Například vzdělávání, zákonodárství, obrana zdravotnictví apod.

Vzhledem k rozsáhlosti odvětví služeb je nutné roztrždit je dle charakteristických rysů každé jednotlivé skupiny služeb do kategorií. Použití kategorií umožňuje výrazně jednodušší analýzu služeb a dále také lepší pochopení použití jednotlivých marketingových nástrojů v těchto kategoriích. V dalším odstavci budou pro ilustraci uvedeny některé z hlavních kategorií služeb.

4.1.1 Odvětvové členění služeb

Tato, řekněme, základní klasifikace služeb byla provedena ekonomy Footem a Hettem do následujících skupin:

- **Terciální:** příkladem jsou hotely, restaurace a pohostinství, řemeslné práce, kadeřnictví atd.

- **Kvartérní:** základní rys těchto služeb je usnadnění, rozdělování a zefektivnění. Lze sem zařadit dopravu, obchod nebo finance a správu.
- **Kvintérní:** jako hlavní charakteristiku těchto služeb je možné říct, že mění své příjemce a v čase se zdokonalují. Jedná se o zdravotnictví a vzdělávání, případně sem lze zařadit i rekreaci.

4.1.2 Tržní a netržní služby

Toto rozdělení určuje, jaké služby lze směnit na trhu za peníze a jaké se rozdělují pomocí netržních mechanismů. V tomto smyslu se jedná především o služby veřejného charakteru, tzn. ty, které poskytuje vláda, místní správa nebo neziskové organizace. Příkladem za všechny takové služby lze uvést veřejné osvětlení. Z užívání služby není možno nikoho vyloučit nebo omezit, pokud takovou službu nepožaduje.

Takovéto řazení, tržní a netržní služba, nemusí být vždy úplně jednoznačně dáno. Existují odvětví, kde tyto služby stojí vedle sebe, například ve zdravotnictví se vyskytují jak nemocnice veřejné, tak i soukromé kliniky nebo pečovatelská služba.

4.1.3 Služby pro spotřebitele a služby pro organizace

Základem rozdělení je to, že spotřebitelská služba je poskytována jednotlivci a ten z ní zpravidla nemá další ekonomickou výhodu. Naproti tomu služba pro organizace je poskytována podnikům a často slouží jako prostředek k získání nějakého dodatečného ekonomického užitku.

Nicméně i zde lze nalézt společný průsečík, služby, které jsou poskytovány jak spotřebiteli, tak podnikům. Takovou službou jsou, mimo jiné, **telekomunikační služby**.

4.1.4 Míra zhmotnění služby

Tato klasifikace služeb je založena na principu posílení konkurenceschopnosti služby nebo zboží, či obojího. Ve vyspělých ekonomikách světa je princip spojení služby s určitým zbožím naprosto běžnou praxí. Jako příklad je možno opět uvést telekomunikační služby, respektive služby mobilního operátora, kde je zavedenou

praktikou poskytnutí mobilního telefonu, modemu, či jiného zařízení k dané související službě.

Služba je potom klasifikována dle jejího postavení v celkové nabídce. Rozlišovány jsou takto tři tyty postavení, které je vidět v tabulce 1.

Tabulka 1 Princip nehmotnosti

Stupeň nehmotnosti	Služby pro výrobu	Služby pro spotřebitele
Služby, které jsou zásadně nehmotné	Bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	Muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělávání, cestovní ruch
Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design	Realitní kanceláře, překladatelské služby, fotografické služby, servisní služby
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, faktoring, smluvní výzkum a vývoj, elektronický obchod	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charita, elektronický obchod

[Zdroj: VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 15]

4.1.5 Členění na základě prodejce

Služby jsou členěny dle charakteru postavení poskytovatele. Rozeznávají se:

- **Podle povahy podniku**
 - soukromý ziskový – privátní firmy, OSVČ
 - soukromý neziskový – různé nadace
 - veřejný ziskový – České Dráhy
 - veřejný neziskový – knihovny
- **Podle vykonávané funkce**

- konkrétní užitek z poskytnuté služby – telekomunikace, doprava apod.
- **Podle zdroje příjmů**
 - pocházející z trhu (banka)
 - pocházející z trhu, dále dary a dotace (soukromé SŠ, VŠ)
 - pocházející pouze z darů (neziskové organizace)

4.1.6 Klasifikace podle trhu kupujícího

Zde je zohledněno postavení kupujícího služby:

- **Druh trhu:** spotřebitelský, výrobní, vládní
- **Způsob koupě:** služby běžné potřeby, luxusní služby, nevyhledávané služby
- **Motivace:** služba je pouze prostředkem pro získání něčeho jiného, nebo je cílem sama daná služba

4.1.7 Rozdělení služeb podle formy jejich charakteru a poskytování

Další z možných rozdělení dle formy, frekvence a kontaktu s člověkem.

- **Podle formy služby:**
 - uniformní (vzdělání)
 - dohodnuté, tzv. na zakázku (vše, co je nutné přizpůsobit na míru)
- **Podle zaměření:** služba může být zaměřena na člověka nebo na strojní zařízení
- **Podle formy styku se zákazníkem:** vysoký (zdravotní péče), nízký (*telekomunikace*) kontakt

4.1.8 Klasifikace služeb podle marketingu

Poslední členění, které bude uvedeno, je rozdělení, které v posledních desetiletích nabývá na významu. Jedná se o správné rozhodnutí o marketingovém mixu a s tím související správné zařazení.

Dělí se takto:

- **Dle způsobu distribuce služby:**

- služba jde přímo k zákazníkovi (například rozvoz jídla)
- zákazník musí službu vyhledat sám (různé typy oprav, např. automobil)
- **Dle charakteru poptávky po službě:**
 - výkyvy, sezónnost, špičky
- **Vztah poskytovatele služby a zákazníka:**
 - vysoký, střední, nízký kontakt
- **Dělení dle míry, do jaké lze službu přizpůsobit:** individuální požadavky, zakázková výroba apod.

4.2 Marketingové chápání služeb

V tomto odstavci bude pojednáno především o základních vlastnostech služeb, jak na tyto specifické vlastnosti vytvořit vhodný marketingový mix a jaký má marketing služeb význam v konkurenčním prostředí tohoto odvětví.

4.2.1 Základní vlastnosti služeb

Dnešní doba přináší několik definic služeb. V této práci jsou vybrány dvě, které dávají důraz na jedny ze základních principů služeb, a sice nehmotnost a vlastnictví.

Definice podle Americké marketingové asociace:

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“

Definice služeb podle amerických autorů Kotlera a Armstronga¹:

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004.

Služby jsou od zboží odlišeny větším počtem vlastností než dvě uvedené. Běžně se používá rozlišení pomocí pěti charakteristik:

1. nehmotnost,
2. neoddělitelnost,
3. variabilita,
4. zničitelnost,
5. vlastnictví.

NEHMOTNOST

Jak už bylo uvedeno, nehmotnost je v podstatě nejzákladnější vlastnost služeb. Další vlastnosti se odvíjí od ní. Čistá služba je nehmatatelná, nelze ji zhodnotit žádným smyslem a ve většině případů ji nelze předem vyzkoušet, protože ji nelze aplikovat univerzálně, vycházíme pouze z předpokladu, zkušenosti, doporučení.

Z toho důvodu je třeba marketingového přístupu. Pomocí přidaného prvku marketingového mixu, kterým je materiální prostředí, je určitým způsobem překonávána nejistota zákazníka při koupi služby. Dále je možné nejistotu překonat pomocí budování silné značky, dobrého jména společnosti.

Takovým příkladem jsou i mobilní operátoři. Zákazník nemá možnost předem čistou službu (myšleno poskytování spojení pomocí elektronických komunikací) osahat. Pomocí prvku materiálního zhmotnění v podobě mobilního telefonu ke službě, má zákazník možnost vidět, jak služba funguje, v praxi ji vyzkoušet. Budováním silné značky lze docílit věrnost zákazníka.

NEODDĚLITELNOST

Neoddělitelností služby je myšlena nemožnost rozdělení služby od poskytovatele služby. Jednoduše lze tuto vlastnost demonstrovat na příkladu telekomunikací. Zákazník v první řadě musí být vždy přítomen, aby došlo k poskytnutí služby a za další, není v zásadě možné si službu telekomunikačního operátora zakoupit a uschovat do skříně. Poskytovatel služby a zákazník musí být časově i místně spjati, aby bylo možné výhodu, kterou služba přináší realizovat. Dalším příkladem může být poskytnutí lékařské péče. Pacient musí být prohlídce přítomen a stejně tak i ošetřující lékař.

Neoddělitelnost služby je vázána i na specifické použití marketingových nástrojů. Zde je možné pozorovat velký rozdíl mezi prodejem zboží a poskytováním služby. Zboží je zákazníkem kupováno pro svou účelnost, kterou má splnit. V zásadě je lhostejné, kde a před jakou dobou bylo vyrobeno. Služba musí být poskytnuta ve stejnou chvíli, kdy je vyrobena, respektive služba je velmi pevně spjata s poskytovatelem i zákazníkem. A oproti zboží je velice ostře hodnoceno, jak byla vyrobena (v tomto případě poskytnuta) a také kým byla poskytnuta, protože právě tyto prvky jsou většinou rozhodující při výběru služby.

Díky neoddělitelnosti služeb také může být, v některých případech, vytvořen tzv. lokální monopol. Jedná se o případy, kdy služba má omezenou kapacitu na daném trhu nebo je výjimečný sám poskytovatel služby. Jako příklad je možno dát soukromého lékaře či známého umělce apod.

VARIABILITA

Variabilitou služby je rozuměno především to, jakým způsobem je služba poskytována, tzv. standardem. Vzhledem k tomu, že službu ve většině případů poskytují lidé, případně stroje ovládané lidmi, je velmi pravděpodobné, že služba může být poskytnuta pokaždé jinak, a to i v případě, že je poskytnuta tou samou společností, nebo člověkem. Pokud tento princip bude vztažen na odvětví telekomunikací, lze říci, že na jedné pobočce mobilního operátora bude profesionál s dlouholetou praxí, který je nasazován v případech, kdy se jedná o komplikované případy a na druhé straně může stát nově zaměstnaný člověk, od kterého nebude služba poskytnuta přesně v takové kvalitě, v jaké je zákazník zvyklý danou službu přijímat. Jako další příklad bude uveden kopáč výkopu; dobře odpočinutý dělník je

schopen vykopat 20 metrů výkopu za den, ale ten samý dělník v případě silné únavy vykope pouze 10 metrů.

Management musí být schopen nasadit taková pravidla řízení kvality služby, aby výchyly byly co možná nejméně znatelné. Zároveň je nutné využít těchto výchylek, v kladném smyslu, pro potřeby marketingu jako konkurenční výhodu, důvod proč si zákazník provede výběr právě této konkrétní společnosti.

ZNIČITELNOST

Zničitelnost služby úzce souvisí s nehmotností. Službu není možné skladovat nebo uschovat, aby mohla být v budoucnu znovu prodána. Není možné uschovat signál operátora a použít jej v budoucnu, v místě, kde bude signálu nedostatek. Služba, která není využita v daném místě a čase, je pro tento okamžik zničena.

V tomto smyslu to znamená, že službu není možné standardně reklamovat a obdržet ji zpětně jinak, je pouze možné ji obdržet znovu, v reálném čase, pokud možno kvalitněji než v minulosti.

Z hlediska marketingu je snahou manažerů sladit nabídku s poptávkou. Jednoduše řečeno mít dostatečnou nikoli nadbytečnou kapacitu pro poskytování služby na daném trhu.

NEMOŽNOST VLASTNICTVÍ

Nákupem služby nepřechází na zákazníka vlastnické právo, jako je to zvykem u zboží, zákazník je pouze oprávněn službu v deklarovaném rozsahu a čase využít. Příkladem může být placené parkoviště. Zákazník si parkovací místo nekupuje, je mu pouze povoleno použít jej v daném časovém rozmezí.

Z hlediska marketingu je opět možné, někdy i nezbytné, zdůraznit pomocí marketingových nástrojů výhodu nevlastnění služby. Z tohoto pohledu velmi známá praxe například při využívání hotelu, není nutné v místě dovolené kupovat nemovitost, pouze si je najímán hotelový pokoj. Veškeré povinnosti související s údržbou a vlastněním nemovitosti jsou převedeny na majitele hotelu.

4.2.2 Marketing v prostředí konkurence

O marketingu lze říci, že je to manažerský proces, který zodpovídá za identifikaci, uspokojování a předvídání požadavků, jaké klade na poskytovatele služby zákazník, za současné tvorby zisku.

Cíle každé organizace jsou definovány třemi aspekty. Za prvé je nutné zákazníka vytvořit, ať už tím, že bude nalezen vhodný kandidát nebo skupina kandidátů, případně dosáhnout prostřednictvím marketingových nástrojů v komkoliv pocit, že službu potřebuje. Za druhé musí být zákazník získán, což do jisté míry souvisí s precizností a správností předchozího výběru, vytvoření zákazníka. Za třetí, možná nejtěžší aspekt, udržení zákazníka. V konkrétním případě telekomunikačního odvětví tento poslední prvek byl do jisté míry donedávna zanedbáván, byla silně podporována akvizice nových zákazníků a budování nových odbytišť. V posledních dvou letech se situace radikálně změnila a i na poli mobilních operátorů začal být zájem o udržení spokojeného zákazníka.

Každá organizace by měla při dosahování těchto činností dbát na to, aby byl generován dostatečný a pravidelný zisk pro udržení chodu společnosti. Zároveň je podmínkou udržet náskok před konkurencí tzn., služba musí být pro zákazníka dostatečně zajímavá po všech stránkách, aby ji byl ochoten opakovaně zakoupit. Z toho důvodu není možné, aby byly tyto činnosti prováděny jakoukoliv konkurencí zatíženou organizací nahodile či pomocí intuice. Proto jsou tvořeny velmi přesné a nákladné marketingové strategie a cíle, které jsou posléze důkladně kontrolovány a korigovány, aby vedly k dosažení vytýčených plánů. Velmi často je vytvořen systém odměn, auditů a kontrol, díky kterým je zajištěno plnění, korigování i odchylky od stanovených norem.

Marketingově orientovaná společnost

V marketingově orientované společnosti jsou dodržena určitá pravidla. Prvním takovým pravidlem je orientace na zákazníka. To znamená, že organizace je schopna dobře rozpoznat cílové skupiny zákazníků, díky tomu je umožněno poskytování nejvyšší možné hodnoty. Taková hodnota je docílena současným procesem snižování nákladů, které musí být zákazníkem vynaloženy na získání služby a nesporně zvyšováním výhody, která ze

služby plyne; to lze provádět pomocí vhodně zvolených a účinných marketingových nástrojů.

Dalším pravidlem je orientace společnosti na konkurenci, neboli nutnost vytvořit povědomí o tom, co jsou silné a slabé stránky hlavních i potenciálních konkurentů na trhu a toto povědomí neustále aktualizovat.

V neposlední řadě je dobré, aby byla v organizaci udržována správná koordinace mezi různými funkcemi. Tak je zajištěno, že společnost dokáže efektivně využívat svůj potenciál a vytvořit zákazníkovi produkt s vysokou hodnotou. Podmínkou funkčnosti systému je to rozložení zodpovědnosti na všechna oddělení ve firmě, to bude možné realizovat pouze za předpokladu vysoké míry koordinace a integrace různých oddělení.

4.2.3 Hlavní pojmy související s marketingem služeb

V tomto odstavci budou v krátkosti objasněny základní používané pojmy v souvislosti s marketingem služeb.

POTŘEBY A SPIRÁLA POTŘEB

Celé odvětví marketingu je zaměřeno na uspokojování potřeb. V první řadě jsou uspokojovány základní lidské potřeby, jako je strava, úkryt (dnes bydlení) a teplo, to je spojováno s oděvem. Pokud jsou uspokojeny tyto základní potřeby, je snahou společnosti zvyšování životní úrovně, které s sebou nese další potřeby, které mají být uspokojeny. Tímto způsobem bylo společností dosaženo vrcholu v podobě uspokojování naprosto nadstandardních potřeb – služby.

Postupem vývoje byl svět i lidská společnost zdokonalována, až se dostala do fáze, kdy je dosahováno vysoké produktivity práce díky složitým strojům a IT technologiím. To vše vyžaduje vysokou úroveň vzdělání a odbornosti. Zde se zrodily nové potřeby, které jsou uspokojovány právě službami.

Vznik potřeb je odvozen z celkové úrovně vyspělosti společnosti, ve které se jednotlivci nachází. Potřeba služeb se nachází ve vysoce vyspělých společnostech. Jednotlivci začali mít potřebu naplnění volného času, vznikla potřeba zábavy. Naopak vzniká potřeba úspory volného času, tzn. poptávka po službách typu stěhování, telekomunikace apod.

SMĚNA SLUŽEB

Další pojem v souvislosti s marketingem služeb je směna. Ve společnosti je potřeba uspokojována pomocí směny. To znamená, že strana poskytovatele služby nabízí svůj produkt výměnou za určitou protihodnotu, kterou jsou v dnešní době peníze nebo jiná služba, či zboží, tzv. barter. Výjimkou jsou veřejné služby, neboli potřeby celých skupin, nebo všech lidí.

HODNOTA

Hodnotou služby je cena, kterou je spotřebitel ochoten za službu zaplatit. Hodnotou služby veřejné je dotace, která je poskytnuta státem. Hodnotou může být i dar, který organizace nebo veřejnost poskytne dalším subjektům.

Hodnota služby je vyjádřena jako míra uspokojení dané potřeby. Díky nehmotnosti služeb je oceňování míry uspokojení složité, proto je většinou ocenění provedeno srovnáním užitku s jinou službou.

ZÁKAZNÍCI

Zákazník neodmyslitelně patří do názvosloví marketingu služeb. Velmi často je zákazník, kterému je služba poskytnuta, přímo účasten procesu a dokonce někdy přejímá částečně producentská práva a povinnosti. Jednoduchý příklad je telefonování. Zákazník si vybírá hardware, který pro poskytnutou službu, kterou je telekomunikační kanál v podobě signálu a práv pro jeho užití, použije. Toto rozhodnutí ovlivňuje mnoho dalších aspektů, například šířku rámce poskytnuté služby. S jednoduchým hardwarem lze pouze telefonovat, ale se složitým zařízením lze používat i datové a další služby se základní službou spojeny. Zákazník je tedy sám tím, kdo rozhodne, v jaké míře bude služba užívána.

TRHY

Z pohledu ekonomie je trhem rozuměna interakce mezi kupujícím a prodávajícím. Z pohledu marketingu trh charakterizují vlastnosti spotřebitelů a producentů. Dále také trh popisuje konkurenci, která se stává předmětem různých analýz.

Marketingový trh je rozdělen dle různých charakteristik do skupin, tzv. **tržních segmentů**.

MARKETING VZTAHŮ

Marketing vztahů lze také nazývat **modelem šesti trhů**. Jedná se o marketingovou koncepci, která je zaměřena na udržování dobrých vzájemných vztahů mezi organizací a níže popsanými šesti trhy, kterými je organizace ovlivněna. Z marketingu vztahů je také odvozena strategie řízení vztahů se zákazníky CRM (*Customer Relationship Management*).

Tento model je používán organizacemi, které jsou zapojeny do vytváření, rozvoje a udržování závazných a výdělečných směn se zákazníky v dlouhém časovém intervalu.

Model šesti trhů byl vytvořen v roce 1991 a týká se těchto trhů:

- **Trhy spotřebitelů.** Na tomto trhu jsou prováděny především procesy přilákání a udržování zákazníka a podpora vztahů se zákazníkem.
- **Trhy dodavatelů.** I poskytování služeb je spojeno s určitým hmotným zázemím nutným pro samotnou realizaci poskytnutí služby. Na tomto trhu existuje samozřejmě velká konkurence, nicméně každá organizace se snaží nalézt dodavatele, se kterými bude navázán dlouhodobý vztah, na kterého se může spolehnout, a který dokáže poskytovat dlouhodobé záruky kvality. Z toho důvodu by měla organizace mít dobrá kritéria výběru dodavatelů a zároveň systém udržování vztahů s nimi, pro vzájemnou spokojenost obou stran.
- **Interní trhy.** Jedná se o vnitřní strukturu organizace. Bude popsána v souvislosti i interním marketingem.
- **Trhy potenciálních zaměstnanců.** Na poli poskytování služeb je výběr zaměstnanců velice důležitý, protože jsou to právě zaměstnanci, jak už bylo jednou popsáno, kteří mají značný vliv na plynulost a kvalitu poskytované služby. Proto jsou na trzích pracovních sil organizacemi vyhledávání zaměstnanci s velkou pečlivostí.
- **Referenční trhy.** Jde v zásadě o trhy zákazníků a jejich okolí, dále zaměstnanců a referenčních firem, kteří všichni mohou podat o společnosti pozitivní obraz o kvalitě jejích služeb. To firmě zajistí přísun dalšího kapitálu v podobě nových zákazníků.

- **Ovlivňovací trhy.** Tento trh je souhrnem finančních, investorských organizací, akcionářů, odborů a také hospodářskými a všeobecnými médii. V neposlední řadě také uživatelské a hodnotící organizace. Například Česká obchodní inspekce apod.

Sociální marketing

S marketingem služeb, a to především ve veřejném sektoru, souvisí tzv. sociální marketing. Podstata sociálního marketingu je skryta v myšlence, že aplikací marketingového přístupu lze přinášet užitek nejen jednotlivci, ale i celé společnosti.

Sociální marketing je většinou představován v podobě různých kampaní a dalších aktivit spojených s jakousi osvětou.

Interní marketing

Jádro interního marketingu tkví v tom, že pracovní místo je chápáno jako produkt, případně služba pro zaměstnance. Cílem je v podstatě zaměstnat a následně udržet ty nejlepší možné zaměstnance, kteří jsou v daném místě a čase dostupní, protože tyto lidé také dokážou být nejvíce produktivní.

5 Segmentace

Segmentací se obecně rozumí proces rozdělení trhu do skupin, které obsahují zákazníky s podobnou nebo stejnou reakcí na určité prvky marketingového mixu.

5.1 Segmentace trhu obecně

Cílem segmentace je, aby si zákazníci uvnitř vytvořené skupiny (segmentu) byly co nejvíce podobní, co se týká jejich reakcí na určitý marketingový mix.

Segmentace je na jedné straně klíčem k určité rovnováze mezi zákazníkem a dodavatelem a, pokud možno, maximálním dlouhodobě generovaným příjmem tohoto dodavatele a loajalitou spokojeného zákazníka na straně druhé. Pokud je rozdělení zákazníků do skupin, tedy segmentace, aplikováno správně s ohledem na oblast poskytovaných služeb, je tak vytvořen základní rámec pro zajištění maximálně možné spokojenosti zákazníků v návaznosti na to, jakou hodnotu dané společnosti přináší. To znamená, že zákazník by měl být určitým způsobem obsloužen, nikoliv však nadměrně a nerentabilně hýčkán.

Způsob definování zákaznických segmentů

Pro takto definovanou segmentaci lze usoudit, že by se měla řídit následujícími aspekty:

- obrat, který zákazník společnosti generuje
- náklady na získání a následné udržení zákazníka, tzv. retence
- výsledný zisk na daného zákazníka

Na základě takovýchto aspektů je možné vytvořit tzv. vícevrstevné rozdělení zákaznické základny, ve kterém se zohlední finanční přínosy, které každý zákazník představuje v porovnání s ostatními zákazníky společnosti. I zde se dá hovořit o jakémsi paretovském principu, tedy že relativně malé procento těch nejvýznamnějších zákazníků vytváří většinu zisku, naproti tomu relativně velké množství ostatních zákazníků může generovat velmi nízké či dokonce záporné zisky. Konkrétní procentuální rozložení zákazníků s vysokými a na druhé straně nízkými zisky je do velké míry závislé na odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Další skutečností je, že firmy se snaží dosáhnout vysokého poměru zákazníků

v tzv. zlatém středu, tedy takových zákazníků, u kterých lze velmi dobře předvídat obchodní příležitosti a pozitivně ovlivnit finanční úspěch podniku.

Popsané dělení je základní, lze samozřejmě segmentovat do větší hloubky a větších detailů s pomocí specifických analýz a strategií, trendů, jednání konkrétního zákazníka nebo naopak jednání určitého kolektivu apod. Jako příklad lze uvést strategii win-win. Tato je založena to tom, že všechny zúčastněné strany musí zvítězit. Jednoduše řečeno zákazník má představu o službě, produktu a dodavatelská společnost má zase představu o profitu, který za službu nebo produkt utrží. V tomto případě není profitem myšlen zisk ve smyslu finančního toku, ale také reference a doporučení. Zde může nastat problém, protože velké množství společností hodnotí své zákazníky pouze na základě ekonomických ukazatelů, jako jsou příjmy a výdaje na obsluhu zákazníka. Takový přístup však představuje obraz pouze o existujících obchodních transakcích, které již zákazník a dodavatel realizují nikoli o fázi tzv. pre-sale, o fázi před získáním daného zákazníka, není totiž dost dobře možné efektivně sledovat náklady na získání konkrétní zakázky v době, kdy se ještě o zakázku nejedná. Proto je nutné, aby byla vytvořena pevná pravidla, která definují obchodní procesy již v této úvodní fázi.

Co segmentací společnost získá

Pokud je segmentace prováděna dobře, přináší podniku významné výstupy, které společnosti mohou velice usnadnit život.

1. Spokojenost zákazníků

Jedním z nejvýznamnějších výstupů je celková spokojenost zákaznického kmene, rozděleného do jasně definovaných skupin. Jak už bylo řečeno v předchozím textu, segmentací je docíleno rozdělení zákazníků do skupin s podobnou nebo stejnou reakcí na určitý marketingový mix, ale je tím dán například i model přístupu k dané skupině zákazníků – významní zákazníci, klíčoví zákazníci, rezidentní nebo firemní sektor apod. Z toho plyne závěr, že správným rozřazením zákazníků do skupin s odpovídajícím marketingovým mixem a přístupem získá společnost vysoké procento spokojenosti.

2. Růst zisku

S ohledem na bod jedna je pravděpodobné, že spolu se spokojenými klienty bude také růst také křivka zisků, protože spokojený zákazník je také do určité míry reklamou a referencí a zanedbatelné není ani možné doporučení společnosti dalším potenciálním zákazníkům. Tento princip firmě může pozvednout zisk nejen na základě absolutního čísla prodaných výrobků či služeb, ale zisku je možné dosáhnout také tím, že není nutné investovat tak velké prostředky do akvizice nových zákazníků, kteří v podstatě přichází sami. Společnost tak může ušetřené finanční prostředky rozdělit jako zisk, případně investovat do zlepšení výrobku atd.

3. Lepší konkurenceschopnost

Vzhledem k výše řečenému je jasné, že společnost může být více vyhledávána než konkurenční podniky. Dále je faktem, že dostatečná, nikoliv přehnaná segmentace vnese větší přehled administrativního aparátu společnosti, tzn. zákazník je obsloužen přesně podle zařazení dle jasných pravidel, která jsou známá jak jedné, tak i druhé straně a všichni očekávají jejich dodržení, tzn. v podstatě oboustranná spokojenost.

4. Vyšší zájem distributorů

Rozdělení kmene zákazníků do segmentů je velmi zajímavé i pro potenciální partnery a distributory, protože se mohou zaměřit na konkrétní segment a nabídnout firmě vysoce specializovanou službu. Pokud by firma segmentaci nepoužila, je pro distributora velice složité odhadnout, co nabídnout a v jakém množství. Naopak použitím segmentů lze i z hlediska společnosti nabídnout distributorovi konkrétní čísla, na základě kterých se partner rozhodne, jak významný obchod se rysuje.

5. Omezení konkurence

Jedním z klíčů k omezení konkurence je právě segmentace. Pokud je docíleno exaktního rozdělení zákazníků, je také možné velmi přesně reagovat na útoky, které konkurence připravuje v podobě marketingového mixu. Je věnována pozornost na vývoj strategie udržení konkrétní skupiny zákazníků v návaznosti na komunikaci konkurence.

Postup vytvoření správné segmentace

Společnost by měla získat co nejlepší informace o zákaznickém potenciálu na trhu, aby měla možnost se rozhodnout, o jaké segmenty se bude zajímat.

Hledání segmentů

V první fázi budou tedy hledány segmenty podle předem zvolených kritérií. Tato kritéria mohou být různá a již byla v předchozím textu jmenována. Pro názornost lze uvést například kritéria spotřebního trhu, jako geografické, demografické, psychologické nebo životní postoje, zainteresovanost. Kritéria se samozřejmě mohou lišit podle odvětví a konkrétního předmětu podnikání.

Výběr segmentů

Po hledání segmentů dle určených kritérií bude následovat výběr konkrétních trhů (segmentů), které budou předmětem zájmu. Takový výběr bude opět definován určitými pravidly:

- velikost
- růst
- ziskovost
- konkurence současná i budoucí
- schopnosti, cíle a zdroje firmy

Tímto postupem je zadán vznik konkrétních segmentačních strategií.

Tabulka 2 - Soustředění na jeden vybraný segment (skupinu zákazníků)

Tabulka 3 - Soustředění na více segmentů

Tabulka 4 - specializace na konkrétní trh

Tabulka 5 - produktová specializace

Dále existuje ještě tzv. úplné pokrytí, které by představovalo vyplnění celé tabulky. Jedná se především o obrovské službové organizace, jako jsou například telekomunikace.

5.2 Segmentace na trhu telekomunikací

Klasifikace zákazníků dle jejich pravděpodobného chování a potenciální ziskovosti je dnes klíčem k úplnému pochopení zákazníků. Pochopení zákazníky je pro telekomunikační společnosti dnes čím dál tím důležitější, protože dochází k masivním migracím zákazníků mezi operátory z důvodu snižující se věrnosti značkám, což velmi ovlivňuje také marže.

5.2.1 Moderní segmentační systémy

Telekomunikační provozovatelé jsou mnohdy na vážkách v tom, jak obrovský zákaznický kmen efektivně segmentovat. Situace opravdu vyplývá z problémů s uchopením obrovského objemu nejrůznějších dat, které jsou k dispozici a jejich správného použití. Z toho důvodu je dnes na trhu k dispozici několik specializovaných firem, které nabízí programy, které tuto práci zjednoduší.

K dispozici je v podstatě jakýsi přednastavený segmentační model, který je možno dále upravit na základě konkrétních požadavků a potřeb telekomunikačního provozovatele. Takové systémy jsou určeny hlavně k rukám marketingových pracovníků, jimž je tak poskytnuta možnost vytvořit přesnější zákaznické segmenty a předvídat tak i jejich chování. Díky tomu lze naplánovat lépe zacílenou nabídku produktů a služeb a jejich následnou komunikaci zákazníkovi.

Moderní segmentační programy přichází s precizními analytickými a procesními modely, které jsou připraveny k okamžitému použití bez nutnosti větších zásahů. Implementace i návratnost investic je tím pádem poměrně rychlá. Programy, které byly specializovanými společnostmi vyvinuty, jsou opřeny o desítky let zkušeností, spolupráce a zdokonalování. Základem systémů jsou tyto funkce:

- Segmentační analytický datový a procesní model
- Analýzu a reporting chování zákazníků při volání
- Analýzu zákazníků a produktů a reporting

- Demografická a psychografická segmentace
- Geografická segmentace

Segmentační analytický datový a procesní model je vytvořen tak, že bere v úvahu fakturační vzorce, hodnocení rizik, věrnost, ziskovost, dobu trvání zákaznického vztahu, a další kritéria. Segmenty, navržené takovým modelem jsou tzv. demografickou segmentací a je v nich zahrnuto určení ziskovosti přítomné i budoucí.

Analýzou chování zákazníků je myšleno to, jakým způsobem je jimi používána síť a služby. Dále také rozdělení zákazníků podle charakteristických rysů chování, jako např. doba trvání hovoru, čas hovoru, destinace nebo jejich kombinace.

Funkce analýzy produktů je založena na sledování používaných a preferovaných produktů a služeb telekomunikační společnosti.

Demografická a psychografická segmentace znamená rozdělení dle životního stylu. Demografická kritéria jsou např. věk nebo příjem,. Psychografickými prvky jsou míněny zájmy, osobní povaha člověka - technicky založení, mladí profesionálové, důchodci, sportovci nebo například obchodníci.

A v neposlední řadě také geografická segmentace, jejímž principem je rozdělení zákazníků podle lokality, kde žijí, pracují nebo se rekreují.

Konkurence v telekomunikačním odvětví je velmi silná a společnosti se zde potýkají s tzv. vířením zákazníků mezi několika operátory, což začalo být velmi zásadním a hlavně drahým problémem odvětví. V globální konkurenci byly výrazně zvýšeny náklady na získání nových zákazníků, a proto je naprosto nezbytné určení zákazníků, u kterých je reálná hrozba, že ke konkurenci přejdou a nalézt takovou strategii, aby tyto nežádoucí migrace byly co nejvíce omezeny nebo úplně potlačeny.

Tyto předpovědi odchodu zákazníků ke konkurenční společnosti a následná tvorba nákladově efektivní strategie k jeho omezení jsou pro telekomunikační společnost extrémně náročné úkoly. Jak už bylo řečeno, pro projekty tohoto typu je vyžadována precizní organizace a analýza obrovských objemů dat, které jsou obtížně porovnatelné.

Telekomunikační společnosti jednoduše postrádají schopnost takové analýzy uvést v praxi, protože s daty, které jsou k dispozici, neumějí správně nakládat. Operátoři jsou dnes plně závislí na moderních počítačových systémech segmentace a retence zákazníků.

5.2.2 Segmentace telekomunikačního trhu

V tuto chvíli bude popsáno, do jakých segmentů je telekomunikační trh v praxi rozdělován a jaký je přístup k daným segmentům.

Základním přístupem telekomunikačních společností k segmentaci je rozdělení na dodavatelský segment a odběratelský segment.

Dodavatelský segment

V tomto segmentu jsou obsaženy především dvě významné skupiny, které telekomunikační společnosti potřebují pro plynulé podnikání. Jedná se o výrobce technologií a poskytovatele služeb.

1. Výrobci technologií

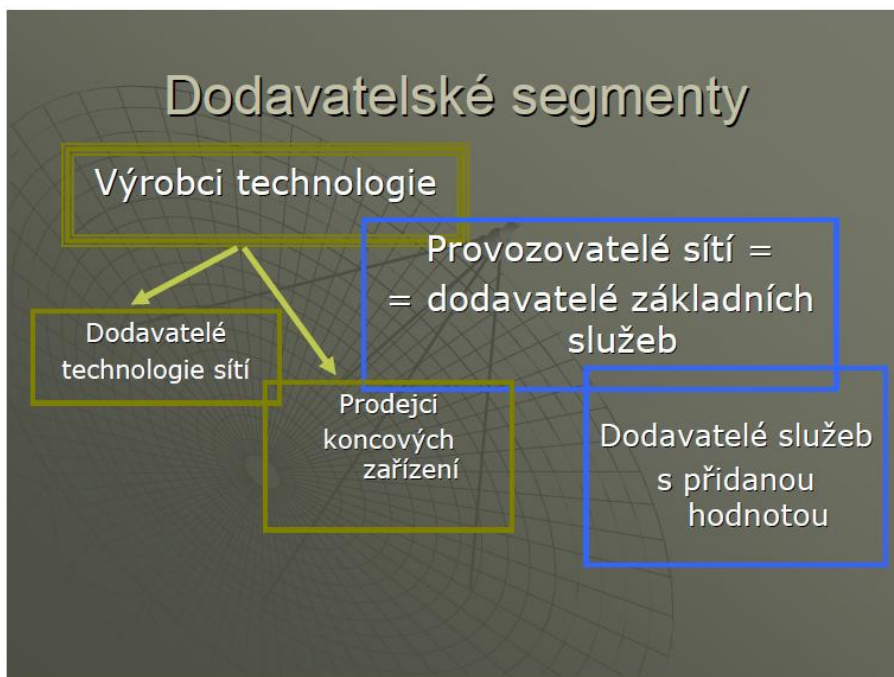
Každá telekomunikační společnost je závislá na tzv. hardwarovém vybavení, pomocí kterého jsou telekomunikační služby provozovány. Takové vybavení nebo technologie je složeno z velkého množství nejrozličnějších komponent. Základním vybavením jsou prvky, které umožní přenos signálů GSM, EDGE, GPRS. Zjednodušeně řečeno vysílací a zesilovací stanice. Dalším vybavením, které je operátory dnes poskytováno mohou být mobilní telefony, modemy, chytré telefony, počítače, notebooky včetně veškerého příslušenství. To vše telekomunikační společnost musí někde získat. Společnosti, které toto vybavení mohou poskytnout, jsou zařazeny právě do tohoto segmentu.

2. Poskytovatelé služeb

Druhým významným segmentem jsou společnosti poskytující související služby nezbytné pro chod telekomunikační společnosti. V tomto případě lze hovořit o specializovaných servisních a údržbářských firmách, partnerech nebo například personálních agenturách, školicích centrech a mnoha dalších.

Pro ilustraci bude uveden obrázek, který demonstruje konkrétní rozdělení do mikrosegmentů (viz následující stránka).

Obrázek 2 Dodavatelské segmenty



[Segmentace telekomunikačního trhu. dostupné online: 27.2.211 z

<https://ekonom.feld.cvut.cz/web/images/stories/predmety/x16eet/eet03-segmentace.pdf>]

Odběratelský segment

Druhým, neméně významným segmentem je právě odběratelský segment. Je to právě tento segment, který je předmětem zájmu v této diplomové práci, a proto bude podrobněji popsán.

Základ tohoto segmentu je tvořen koncovými uživateli telekomunikačních služeb. Vzhledem k tomu, že význam telekomunikací v posledních deseti letech se výrazným způsobem posunul a pro některá odvětví se stal dokonce nezbytnou podmínkou podnikání, jedná se o segment tak obrovský, že je nutností rozdělit jej na několik dalších podsegmentů (dále jen segmentů).

Správné rozdělení na poli odběratelů je velice důležité pro udržení konkurenceschopnosti operátora telekomunikačního trhu. Hledisek, podle kterých může být tento trh rozdělen je velké množství, a navíc se segmenty do určité míry prolínají. Telekomunikační společnosti jsou tedy postaveny před nelehký úkol vymyslet segmenty, které budou dostatečně konzistentní, ale zároveň jich nesmí být příliš mnoho. Dalším úkolem potom bude sestavení marketingového mixu tak, aby odpovídal požadavkům daných segmentů, a zároveň, vzhledem k propojenosti (akciovou společnost řídí osoba nebo osoby, které zároveň využívají telekomunikačních služeb v soukromém životě), byl dostatečně univerzální napříč odběratelským spektrem.

Dnes se většina telekomunikačních společností řídí stejným nebo velmi podobným klíčem, protože používají velmi podobné programy, na jejichž vývoji se často i kapitálově podílí několik společností. V textu níže bude popsán postupný mechanismus segmentace od nejpoprchnější až po detailní mikrosegmenty.

V první fázi je odběratelský segment rozdělen takto:

- Domácnosti
- Organizace

Taková segmentace umožňuje základní rozlišení komunikace směrem k těmto subjektům. Je zřejmé, že požadavky domácností se budou lišit od požadavků firem, a to v mnoha bodech. Již základní rozdíl je možné pozorovat na první pohled, a sice velikost. Lze si jen těžko představit domácnost, která by využívala například 50 hlasových kanálů, 30 internetových připojení apod. A naopak je, dnes již velmi úsměvné, že by prosperující podnikat využíval pouze jednu pevnou linku, u které by se zaměstnanci střídali.

Domácnosti

Nyní bude blíže analyzován segment domácností, jejich další segmentace, respektive klíče, podle kterých je tento oddíl dále členěn.

Telekomunikační společnosti nahlíží na domácnosti většinou jako na jednotlivé koncové uživatele, maximálně velice malé skupiny uživatelů, jako jsou rodiny, přátelé a podobně.

Zde je zájem operátora zaměřen hlavně na to, jakým způsobem uživatel službu platí – tzv. PREPAID nebo POSTPAID.

Tzv. PREPAID zákazníci jsou ti, kteří používají předplacené dobíjecí kupóny. Jedná se většinou o zákazníky, kteří služby využívají minimálně, děti, důchodci nebo lidé, kteří z jakéhokoli důvodu nemají tendenci zvyšovat užívání těchto služeb.

Na druhé straně mnohem zajímavější zákazníci, tzv. POSTPAID zákazníci jsou ti, kde byl dohodnut jistý pravidelný režim plateb za poskytované služby. Lze hovořit o smluvním paušálním poplatku za dohodnutý tarif na předem dohodnutou dobu. V tomto případě je operátor ochoten nabídnout zákazníkovi určité výhodnější podmínky, protože je zde jistota stálého příjmu po danou dobu. Tato praxe je dnes naprosto běžná a oboustranně výhodná.

Služby těmto smluvním zákazníkům jsou i mnohem širší. Telekomunikační společnosti jsou připraveny těmto zákazníkům nabídnout například i možnost připojení k internetu, a to jak pomocí mobilního telefonu, notebooku, tak i osobního počítače. Dále v poslední době hodně oblíbené služby satelitní a kabelové televize včetně potřebného příslušenství. Případně comeback nedávné doby – pevné linky nebo tzv. VoIP linky, telefonování přes internet.

Organizace

Složitější situace je v segmentu podnikatelských subjektů. V tomto segmentu je možné nalézt celé spektrum dalších různě velkých skupin, které mají různé požadavky. Základním problémem je prolínání fyzických podnikajících osob, tzv. OSVČ, kteří jsou svou podstatou něco mezi segmentem domácností a firmou a standardních společností se statutem právnické osoby. Z toho je zřejmé, že dělení do segmentů zde bude věnována větší pozornost.

Telekomunikační společnosti používají většinou striktní klíč, který vypadá nějak takto:

- živnostníci a podnikatelé (tzv. VSE segment)
- malé a střední firmy (tzv. SME segment)
- velké organizace (tzv. LE segment)
- nadnárodní korporace a veřejná správa (tzv. CE segment)

Ihned na začátku je nutné poznamenat, že ačkoliv je používáný klíč stejný, tak vznikají nemalé rozdíly v přístupu k hranicím mezi jednotlivými segmenty. V praxi lze pozorovat situaci, kdy jedna konkrétní společnost by spadala do několika různých segmentů v závislosti na tom, u jaké telekomunikační společnosti by služby poptávala. Tento nejednotný přístup může být chápán jako určitý konkurenční boj, snaha o udržení zákazníka apod.

VSE segment

Jedná se ve své podstatě o malé společnosti a především o živnostníky. Tento segment je z hlediska telekomunikačních společností velmi rozsáhlý a nestabilní. Zde probíhá hlavní dilema mezi segmentem domácností a segmentem firem, protože jednotliví živnostníci jsou zároveň konkrétními osobami využívajícími služby určené pro domácnosti. Nelze předpokládat, že by jeden živnostník využíval více hlasových služeb jen z pozice zařazení do tohoto segmentu. Nicméně panuje zde určitý předpoklad potenciálu do budoucna, tzn., živnostník se změní v malou a později větší společnost, a proto je zájmem každého telekomunikačního operátora si v tomto segmentu zařazené subjekty hýčkat.

Na druhé straně velkým problémem tohoto segmentu je vysoká migrace (používá se v této spojitosti slovo churn = víření) zákazníků mezi společnostmi. To je způsobeno jednak zmiňovanou snahou telekomunikačních společností o vytvoření a udržení velké základny těchto subjektů a jednak tím, že se jedná většinou o malé objemy služeb, které lze snadno a rychle přesouvat k jinému poskytovateli. Hovoří se o nízké míře loajality zákazníka ke společnosti.

SME segment

Z anglického „Small and Medium Enterprise“, což lze do češtiny překládat jednoduše jako malé a střední podniky. Svou podstatou jde právě o živnostníky a malé podniky, které se postupným rozvojem staly právníckými osobami. Tento segment je segmentem neustálých a velice rychlých změn. Prostředí se vyvíjí velice dynamicky, a to právě proto, že SME navazuje na VSE segment, který produkuje stále další úspěšné živnostníky. Na druhé straně migrace probíhají i opačným směrem, tedy ven, což zase dokazuje dravost malých a

středních podnikatelů, kteří se postupně dostávají mezi tzv. klíčové zákazníky, počínající v segmentu LE.

V SME segmentu je také zmírněn tzv. churn zákazníků, protože společnost je lépe obhospodařována a chráněna před případnými útoky konkurence. Ve většině telekomunikačních společností jsou již v tomto segmentu podnikům přidělováni konkrétní obchodní zástupci, kteří mají za úkol udržet je za každou cenu. Dalším faktem, který k churnu moc nepřispívá, je to, že podniky využívají poměrně velké spektrum služeb, které se přenáší za prvé obtížněji, za druhé delší čas, takže je možné pokusit se firmu ještě udržet. Neméně podstatným aspektem, který brání churnu zákazníků jsou pečlivě zpracované dlouhodobé smlouvy, ze kterých v případě nedodržení vyplývají nemalé smluvní pokuty.

LE segment

Zkratky je odvozena z anglického „legal entities“, doslovně přeloženo, právnické osoby. V tomto kontextu je nutné chápat překlad nikoliv jako právnickou osobu dle českých pravidel, ale spíše jako velké organizace podobné našim akciovým společnostem.

Od tohoto segmentu se jedná o tzv. klíčové zákazníky telekomunikační společnosti. Podniky v segmentu generují opravdu vysoké obraty a na oplátku mají velice precizní péči v podobě několika stupňové péče. Zároveň na této úrovni lze očekávat již celkem vysokou míru loajality, a to hlavně proto, že jde o vysoké útraty po dlouhou dobu, individuální přístup ke konkrétním společnostem atd.

Takové organizace poptávají široké spektrum služeb, které mají také velký rozsah. Telekomunikační operátor zde musí být připraven postupovat i nestandardní jednání a individuální smluvní výhody, případně konkrétní úpravy právních podkladů smlouvy.

CE segment

Nejvyšší segment, kam jsou zařazovány nadnárodní organizace a veřejná správa. Tyto subjekty jsou obklopeny týmem lidí, kterým je zajišťováno naprosto plynulé partnerství. Tento segment již pojem churn v podstatě nezná, protože partnerství jsou uzavírána na velmi dlouhá období, samotné dojednání podmínek partnerství trvá mnohdy i celé roky.

Pokud se na tomto poli odehraje nějaká změna, je pravděpodobné, že se taková událost dostane do hlavní zpravodajské relace televizních zpráv.

Tato partnerství jsou již velice specifická, protože zahrnují využívání služeb napříč všemi ostatními segmenty. Je totiž běžné, že podmínkou partnerství jsou výhodné podmínky i pro rodinné příslušníky nebo obchodní partnery dané organizace, a to i zahraniční. Toto telekomunikační společnosti ctí, nicméně je smluvně dojednán určitý režim ve spolupráci se zahraničními poskytovateli telekomunikačních služeb.

Výše podrobně rozpracovaný segmentace telekomunikačního trhu podává obraz o složitosti celého systému. V době, kdy je prakticky nemožné představit si svět bez telekomunikačních technologií, je trhem, který je nutné rozdělit do segmentů v podstatě celý svět, což je základním problémem, který musí být, společnostmi podnikajícími v telekomunikacích, řešen. Samozřejmě existuje mnoho organizací, které poskytují různý software k ulehčení práce, nicméně pořád je v pozadí další velký problém a sice, že odvětví telekomunikací je jedno z nejrychleji rostoucích a nejdynamičtěji se měnících vůbec.

Telekomunikační společnosti musí být připraveny dnes a denně sledovat trh a starat se o to, aby konkurence nezískala nedostižný náskok. K tomu je zapotřebí aby byly vyvíjeny pro každý jednotlivý segment precizní marketingové analýzy a výzkumy, které vedou k vytvoření komplexního marketingového mixu, který je postaven danému segmentu doslova na míru.

Problematika marketingové analýzy a následné tvoření marketingového mixu bude popsána v následujících kapitolách, kde bude čtenář seznámen s konkrétní SWOT analýzou největších českých telekomunikačních operátorů. Následně potom bude popsáno schéma tvorby marketingového mixu na základě poznatků z výzkumu. Jako poslední bude čtenář seznámen s konečným návrhem marketingové politiky telekomunikačního odvětví.

6 Marketingová analýza

V této části textu bude provedena marketingová analýza trhu telekomunikací jak z pohledu společnosti T-Mobile Czech Republic a.s., tak z pohledu jeho největších konkurentů na českém trhu, společností Telefónica O2 Czech Republic, a.s. a Vodafone Czech Republic a.s.

Pozornost bude soustředěna především na konkurenceschopnost společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Současný a budoucí vývoj konkurenčního prostředí a návazné reakce společnosti na tyto změny.

Základem marketingové analýzy jsou čtyři hlavní kroky, na kterých je analýza postavena.

- | | | |
|---|---|-----------------------------|
| I. Analýza trhu a odhad poptávky | } | Fáze marketingového výzkumu |
| II. Analýza konkurence | | |
| III. Marketingová strategie - Fáze marketingového plánování | | |
| IV. Marketingový mix - Fáze definování marketing. nástrojů řízení | | |

6.1 Fáze marketingového výzkumu

Analýza trhu, konkurence a poptávky je nazývána také fází marketingového výzkumu. Společnost v této fázi získává nové informace, které následně analyzuje, tzn. je řešena relevantnost, pravdivost a použitelnost získaných informací. Následně je provedena zpětná syntéza vybraných informací, aby výzkum byl jednotný.

Marketingový výzkum by měl přinést zásadní závěry o těchto faktorech:

- poptávce
- vlastnostech a požadavcích cílových trhů
- konkurenci

Po této fázi by společnost si měla umět odpovědět na tyto otázky:

- Kdo jsou největší konkurenti společnosti?
- Kdo je cílový zákazník a co od společnosti očekává?

- Jak může své potřeby zákazník uspokojit, pokud si nevybere naší společnost?
- Cena, za kterou je zákazník ochoten službu koupit?
- Jaká je poptávka po službě?

6.1.1 SWOT analýza

Takové výstupy obvykle přináší tzv. SWOT analýza. Názorně bude provedena v další části textu.

SWOT analýza je ve své podstatě velmi jednoduchým, ale zároveň efektivním nástrojem pro zjištění skutečného stavu věcí. Odhalí věci, které je potřeba změnit nebo rizika, která mohou společnost ohrozit. Dále také kroky, které společnost musí učinit, aby rizika buď vyloučila nebo alespoň omezila na únosnou míru.

Kvalitní SWOT analýza spočívá v definování a ohodnocení čtyřech hlavních faktorů:

- Strengths (přednosti = SILNÉ STRÁNKY)
- Weaknesses (nedostatky = SLABÉ STRÁNKY)
- Opportunities (= PŘÍLEŽITOSTI)
- Threats (= HROZBY)

Silné a slabé stránky jsou tzv. *vnitřní faktory* a příležitosti a hrozby jsou tzv. *vnější faktory*.

6.1.2 Postup zpracování SWOT analýzy

Zpracování SWOT analýzy je založeno na dvou fázích. Analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí.

Při analýze vnějšího prostředí jsou získávány informace, pomocí kterých je možné odhalit příležitosti a hrozby pro společnost. Tímto lze rozumět významné informace z okolního prostředí, které mohou firmě velice pomoci nebo naopak jí významně poškodit.

Analýza vnitřního prostředí. Zde jsou zjišťovány silné a slabé stránky naší společnosti. Silnými stránkami mohou být například zdroje, dovednosti apod. Slabé stránky jsou především různá omezení a nedostatky oproti konkurenci.

Takto získané informace jsou přeneseny do připravené tabulky, tzv. matice - viz tabulka pod textem, která slouží jako vymezení zkoumaného prostoru.

Tabulka 6 - Matice SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

[Zdroj: STŘELEČ, Jiří. *SWOT analýza*]

7 Praktická část

V praktické části budou zpracovány a popsány konkrétní SWOT analýzy hlavních hráčů na českém telekomunikačním trhu. Dále bude vytvořen návrh strategie, kterou by měla společnost T-Mobile Czech Republic a.s. zvolit a nástroje, které by jí k tomu měly pomoci.

7.1 SWOT analýza společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. musí v České Republice čelit velmi silné konkurenci, a proto musí věnovat opravdu velkou pozornost právě faktorům, které lze ze SWOT analýzy vyčíst.

V této části budou nejprve popsány a vysvětleny postupně všechny faktory a následně budou zaneseny do matice, kterou bude možné vidět v příloze číslo 11.1 a 11.2 této diplomové práce.

Vnější prostředí

Pozornost bude zaměřena na příležitosti a hrozby společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Příležitosti

Jako jednu z významných příležitostí je možné vyzdvihnout akvizici nových zákazníků díky fúzi z roku 2009, a následném odkupu maloobchodní části Českých Radiokomunikací a.s. Zdrojem této akvizice jsou jak stávající zákazníci/uživatelé služeb bývalých Českých Radiokomunikací a.s., tak i další potenciální zákazníci, kteří jsou dosud u konkurence. Pro společnost T-Mobile Czech Republic a.s. je to také příležitost, jak oslovit i širší spektrum firemních zákazníků, což již částečně začala.

Dále se společnost nachází na pomezí významné příležitosti v podobě poskytování informačních a komunikačních technologií, tzv. ICT služeb. Jádrem služby je v poskytování komplexního řešení pro koncového zákazníka. Lze si představit takový případ, kdy

zákazník, řekněme malá až střední firma (SME), obdrží od operátora služby v podobě kompletní dodávky veškerého software dodaného na míru zákazníkovi, a to včetně fyzického vybavení k jeho užívání, tzv. hardware. Dále také plnou podporu při zavedení a následné správě, případně obnově celého balíčku.

Jako další velmi důležitou a významnou příležitost je dobré připomenout, a to je spokojenost zákazníka. Dle tabulky číslo 7, převzaté z únorové monitorovací zprávy Českého telekomunikačního úřadu (dále jen ČTÚ), je možno vidět, že ČTÚ evidoval za 4. čtvrtletí roku 2010 skoro sto stížností na chování společnosti. Není až tak důležité, zda stížnosti byly uznány jako oprávněné, jako spíše to, že se uskutečnily. Společnost by v tomto ohledu mohla učinit kroky k tomu, aby stížnosti omezila, například tím, že upraví komunikaci směrem k zákazníkovi více individuálně než dosud.

Tabulka 7 - Počet stížností na služby

	Společnost	Počet stížností	Vyjádření počtu stížností k počtu účastníků/zákazníků uvedené společnosti (‰)	Vyjádření počtu stížností k celkovému počtu stížností (%)
1.	Telefónica O2 CZ	132	0,017	32,1
2.	T-Mobile CZ	96	0,017	23,4
3.	České Radiokomunikace	42	12,635	10,2
4.	MobilKom	33	0,194	8,0
5.	Vodafone CZ	25	0,008	6,1
6.	LIVE TELECOM	16	0,388	3,9
7.	UPC CZ	17	0,015	4,1

[Zdroj: Měsíční monitorovací zpráva č. 2/2011 ČTÚ Únor 2011]

Hrozby

Základní a nezpochybnitelnou hrozbou každé společnosti je konkurence, a to jak současná, tak potenciální. Současnými hlavními konkurenty jsou společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s. a Vodafone Czech Republic a.s. V menší míře i společnost UPC Česká republika, a.s.

Za hlavní konkurenty lze z tohoto pohledu označit společnosti, které poskytují na českém trhu stejný nebo alespoň podobný rozsah služeb. Tím je pro naše účely myšleno poskytování mobilních, fixních a datových telekomunikačních služeb a digitální nebo satelitní televize. Nepřímou konkurencí jsou potom jednotliví poskytovatelé konkrétních služeb, jako například UPC Česká republika, a.s., která se specializuje na služby vysokorychlostního internetu, digitální, satelitní a analogové televize a fixních linek.

Trh elektronických komunikací se mění a rozvíjí až závratně rychle, a proto je důležité sledovat konkurenci a včas reagovat na její chování. Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. si i pro rok 2010 udržela první místo v počtu aktivních služeb. Nicméně konkurence je v poslední době velice silná a v roce 2011 bude důležité, jak úspěšně se společnosti podaří zavést nově poskytované služby fixních linek a internetu, převzaté od Českých Radiokomunikací a.s.

Další hrozbu lze, jak už bylo řečeno, vnímat v potenciálním vstupu dalšího konkurenta, operátora na český trh. V oblasti elektronických komunikací však existují poměrně velké bariéry vstupu úplně nového operátora, tzn. hrozbu lze vnímat především v možném rozšiřování poskytovaných služeb u nepřímých konkurentů, kteří jsou již v ČR zavedeni. Posledním pokusem o vstup nového operátora byl nepříliš úspěšný MobilKom, a.s. se svojí sítí U:fon.

Vnitřní prostředí

Proto, aby bylo docíleno, co možná nejlepší konkurenceschopnosti je třeba, mimo okolního světa, pohlížet i na fungování společnosti uvnitř. Provádět sebekontrolu a zlepšovat procesy uvnitř jednotlivých organizačních složek podniku. K tomu slouží právě analýza vnitřního prostředí, neboli silných a slabých stránek společnosti.

Silné stránky

Jednou z nejvýznamnějších silných stránek společnosti je neustálý růst. V roce 2009 dosáhly celkové tržby přes 30 miliard Kč a například počet zákazníků (počítány jsou aktivní služby) stoupl téměř na 5,5 milionů.

Naprosto zásadní složkou růstu společnosti v poslední době byla, a stále je, akvizice maloobchodní části Českých Radiokomunikací a.s.(dále jen ČRa) Díky tomu se T-Mobile Czech Republic a.s. stal druhým největším poskytovatelem pevného internetového připojení v České republice.

Do silných stránek lze zařadit i uvedení nových produktů a služeb na trh. To z části souvisí s již zmiňovanou akvizicí ČRa, ale nové produkty zaznamenala společnost na poli mobilních služeb. A to především velmi zdařilý a silně konkurenční produkt FIRMA, který nabízí zákazníkům perfektně přehledný a jednoduchý způsob užívání a administrace mobilních služeb, založený na principu kreditu, ze kterého jsou odečítány služby v daných sazbách za celou společnost, nikoliv za jednotlivé tarify.

V neposlední řadě je to zvýhodnění RODINA, které umožňuje členům skupiny komunikovat v rámci jednoho poplatku zcela neomezeně.

Také neustálé zlepšování nejen v oblasti produktů, ale také v oblasti procesů je na špičkové úrovni. Jeden příklad za všechny je produkt „dětský zámek“, který, zcela ZDARMA, dokáže zablokovat nevhodný obsah v mobilním telefonu.

Co se týká procesů, společnost T-Mobile Czech Republic a.s. přechází kompletně do webových rozhraní a opouští tím papírové formuláře i faktury. V posledním roce je vyvíjen stále větší tlak na elektronické formuláře smluv a zákazníci jsou doslova bombardováni upozorněním, že faktury mohou dostávat v elektronické podobě, bez vlivu na možnost zaúčtování do účetních knih.

Obrovskou pozornost společnost soustředí na inovaci technologií. Již více než 60% základnových stanic bylo vyměněno za modernější a hlavně úspornější stanice šetřící k životnímu prostředí.

Dále je v současné době budována nová optická síť, která umožní mnohem kvalitnější a rychlejší přenosy dat.

V neposlední řadě výrazně komunikovanou 3G síť, která přináší značné zrychlení internetového připojení v mobilních telefonech a notebookech.

Sponzorství je další ze silných stránek. Společnost podporuje a propaguje různé koncerty a populární české i zahraniční interprety.

Fond T-Mobile rozdělil za rok 2009 8 milionů Kč mezi 125 projektů. Zaměstnanci společnosti sami pomáhají, kde je třeba v rámci akce *Jeden den pro váš dobrý skutek*. Jedná se o jedinečný projekt, kdy zaměstnanci společnosti mají 1 den placeného volna na to, aby pomohli především neziskovým organizacím. Pomoc lze zvolit libovolným způsobem, ať už například vytrhání plevelu v botanické zahradě nebo pomoc s účetní uzávěrkou chráněné dílny.

V soutěži zaměstnavatel roku se společnost T-Mobile Czech Republic a.s. umístila na 2. místě a další úspěšný projekt *Zdravá firma* získal ocenění personální projekt roku.

Poslední silnou stránkou, která určitě stojí za zmínku je šetření životního prostředí. Společnost jej nebere pouze jako prázdnou frázi, ale opravdu aktivně zavádí významné systémy šetření světa kolem nás, jak lze vyčíst i na speciálním webu www.prosvetkolemna.cz.

Samozřejmě je možné pokračovat dále, nicméně pro potřeby této práce je tento výčet postačující.

Slabé stránky

Jednou z hlavních bolestí společnosti je velmi silné ovlivňování rozhodnutí ze strany majoritního vlastníka Deutsche Telekom AG. V podstatě veškeré strategické plánování je realizováno v Německu a česká společnost T-Mobile Czech Republic a.s. je tomu podřízena. Tento princip řízení je v nadnárodních společnostech velice rozšířený, nicméně přihlédneme-li k faktu, že společnost Deutsche Telekom AG je také majoritním vlastníkem společeností T-Systems Czech Republic a.s., PTC Polska Telefonía nebo Slovak Telekom a také Hrvatski Telekom d.d., a mnoho dalších telekomunikačních společností po světě, je

zřejmé, že strategické plánování Deutsche Telekom AG ovlivní celý evropský a do značné míry i světový trh².

Slabou stránkou je také mnohdy unáhlené a nepropracované zavádění nových produktů na trh. Jde především o to, že produkty jsou nejprve rychle uvedeny na trh a následně jsou nastavovány procesy jejich řízení a správy, nebo je v podstatě testováno, zda vše bude, či nebude fungovat, to vše na skutečných, často nic netušících zákaznících.

Takový postup vede ke zhoršení pověsti operátora a následně i k celkovému oslabení pozice na trhu a ztrátě zákazníků.

7.2 SWOT analýza hlavních konkurentů společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Aby bylo možné informace ze SWOT analýzy porovnat, bude v této části provedena také stručná SWOT analýza dvou hlavních konkurentů, a sice společností Telefónica O2 Czech Republic a.s. a Vodafone Czech Republic a.s.

Telefónica O2 Czech Republic a.s.

Jako první bude zaměřena pozornost na společnost Telefónica O2 Czech Republic a.s.

Vnější prostředí

Příležitosti

- zvýšení spokojenosti zákazníků
- uvedení nových produktů na trh
- spolupráce s dalšími operátory při posilování pokrytí 3G sítí

Hrozby

- samozřejmě stávající konkurence

² poznámka autora: Deutsche Telekom AG prodal v roce 2011 T-Mobile USA

- potenciální rozšíření konkurence z řad nepřímých konkurentů
- vstup nového operátora na ČR trh

Vnitřní prostředí

Silné stránky

- zavedený a silný operátor
- komplexní služby
- nejrozšířenější pokrytí v ČR
- zákaznická věrnost

Slabé stránky

- nedostatečné zabezpečení proti odlivu zákazníků
- velice dlouhé lhůty obsluhy zákazníků na infolince
- nedostatečná inovace služeb

Vodafone Czech Republic a.s.

Druhým nejvýznamnějším konkurentem je společnost Vodafone Czech Republic a.s. Jedná se o světově největší skupinu operující na telekomunikačním trhu.

Vnější prostředí

Příležitosti

- větší proniknutí do segmentu firemních zákazníků
- posílení pozice na trhu
- zlepšení pokrytí

Hrozby

- velice silná konkurence na trhu firemních zákazníků
- přesycenost trhu
- migrace zaměstnanců ke konkurenci

Vnitřní prostředí

Silné stránky

- nejoblíbenější operátor na ČR trhu
- velmi zákaznický příjemná služba „bez obav“
- smlouvy na dobu neurčitou, zákazník není vázán smlouvou s pevným datem ukončení
- využití datové sítě společnosti MobilKom a.s.
- nová generace tarifů „na míru“

Slabé stránky

- stále nejnižší počet zákazníků
- skutečnost, že společnost nemá vlastní přístup k pevné síti, nemá vlastní ústředny
- neosobní přístup k firemním zákazníkům, komunikace pouze přes call centra
- obchodní zastoupení funguje z velké části na bázi externích obchodních partnerů

7.3 Shrnutí informací za SWOT analýz

Základním výstupem ze SWOT analýz je, že operátoři neustále bojují s konkurencí a s migracemi zákazníků, která je do jisté míry navázána na celkovou spokojenost zákazníka. Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. v tuto chvíli udělala velmi dobrý strategický krok, když odkoupila maloobchodní část Českých Radiokomunikací a.s. a tím se dostala do pozice druhého největšího poskytovatele pevného internetového připojení v ČR. Díky tomu se velice silně přiblížila společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s., která do té doby českému trhu v podstatě neohrožena vévodila.

Na druhé straně značně agresivní a uspěchaný nástup těchto služeb zapříčinil mnoho technických i procesních problémů, které se odrazily na zákaznické spokojenosti a celkové pověsti společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Velmi silný tlak na prodej totiž ovoce v podobě uzavřených smluv přinesl, nicméně díky nedotaženým procesním a technickým krokům se stávalo, že služba v mnoha případech byla zprovozněna až po několika týdnech, dokonce i měsících po podpisu, nebo nebyla zprovozněna vůbec.

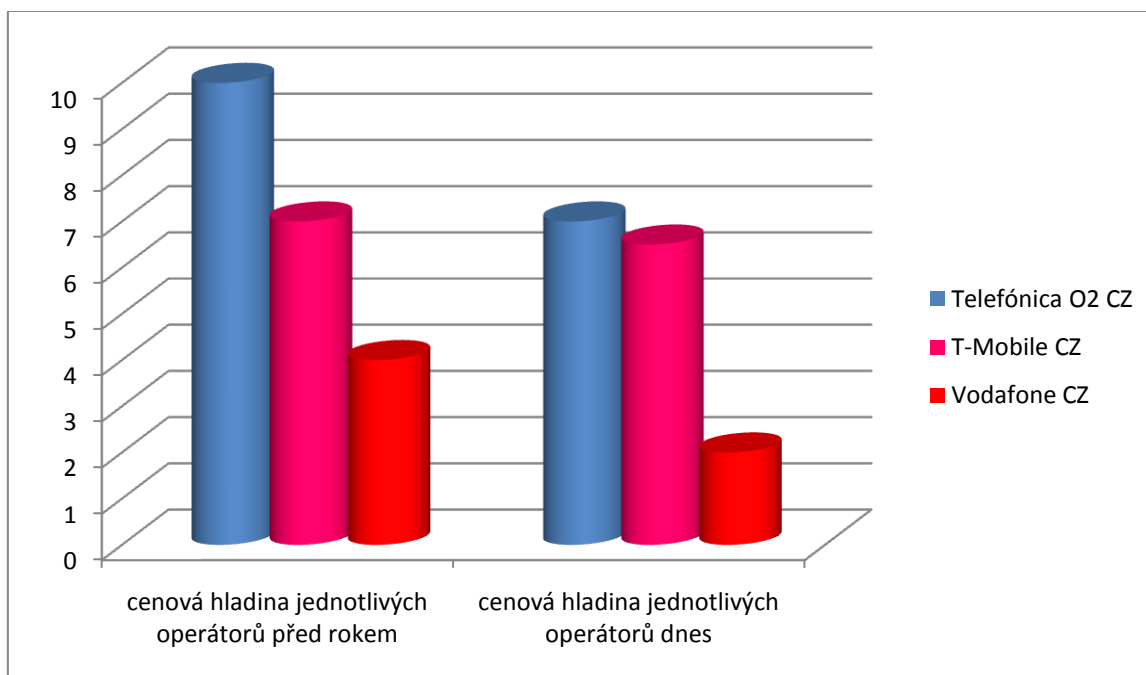
Faktem zůstává, že společnost tento krok ve výsledku ustála a získala tím obrovskou možnost rozšíření služeb. Naproti tomu společnost Vodafone Czech Republic a.s. v tuto chvíli zůstala zase o něco pozadu, protože skutečnost, že nemá vlastní ústředny pro fixní linky a drží se pouze tzv. služby VoIP (voice over IP) ji staví do role lehkého outsidera na tomto trhu.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. je však ambiciózní společnost a nezůstává svým konkurentům nic dlužna. V posledních dvou letech začala se silnou akvizicí ve firemním segmentu, kde radikálně zamíchala karty.

Vstup společnosti Vodafone Czech Republic a.s. do firemního segmentu SME (malé a střední firmy) a LE (velké společnosti) se podepsal především na, do té doby poměrně stabilních, ale vysokých, cenách služeb. To samozřejmě ocení především koncoví zákazníci.

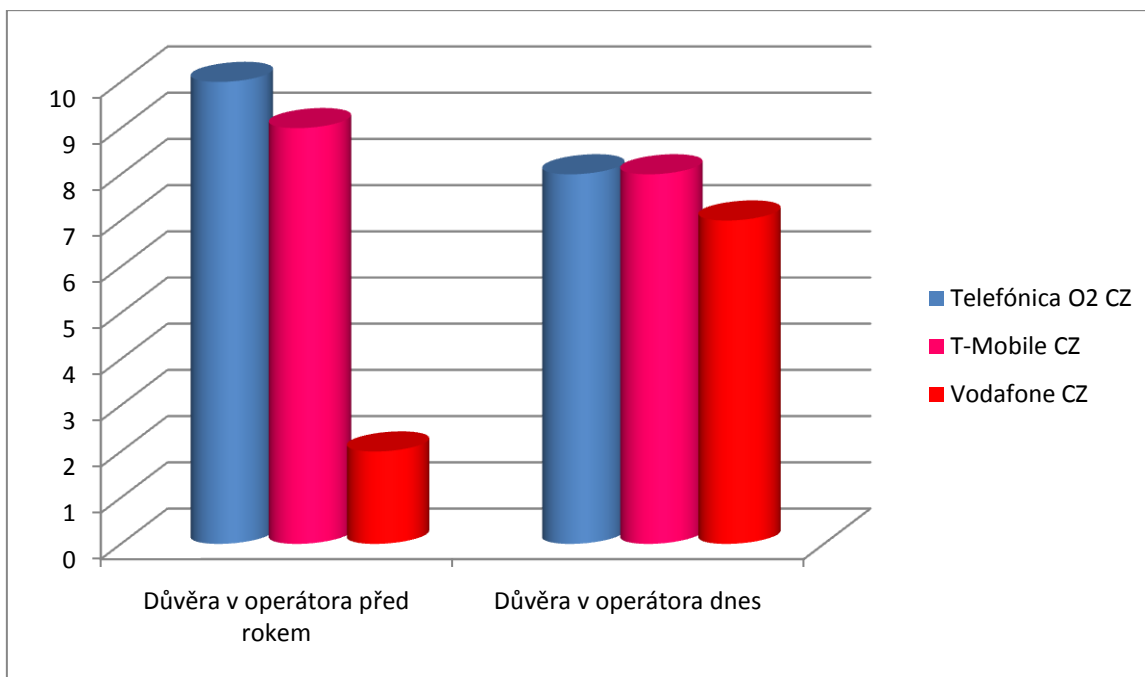
Dle provedeného průzkumu ve firemním segmentu SME bylo zjištěno, že zákazníci vnímali před masivním vstupem Vodafone Czech Republic a.s. ceny operátorů v tomto pořadí:

Obrázek 3 - cenová hladina vnímaná zákazníkem



Na druhé straně velmi důležitou skutečností je informace o zákaznické důvěře, jejichž průzkum dopadl takto:

Obrázek 4 - důvěryhodnost operátora pro zákazníka v segmentu SME



Ve sledu těchto informací je zřejmé, že společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a Telefónica O2 Czech Republic a.s. byly vnímány zákazníky jako výrazně dražší, nicméně vhodnější partner.

Situace v dnešní době se změnila velice radikálně. Zatímco graf cenové hladiny, jak je možné vidět z předešlých obrázků, zaznamenal celkový pokles, nicméně společnost Vodafone Czech Republic a.s. zůstala stále nejnižší, tak v grafu důvěry v operátora proběhly silné změny. Důvěra v operátory je dnes v podstatě vyrovnaná a záleží pouze na individuálních zkušenostech.

Další významnou informací za SWOT analýz je fakt, že poskytovatelé telekomunikačních služeb musí stále hledat nové a nové trhy a produkty, aby je konkurence nezatlačila do rohu. Vzhledem k tomu, že trh mobilních služeb je přesycený (uvádí se, že trh je nasycen cca na 120%), je třeba hledat nové produkty, které by společnosti nadále prodávaly. Jednou z těchto možností je v současné době technologie VoIP (voice over IP), tzn. internetová telefonie a do budoucna ICT služby.

7.4 Marketingové plánování

Ve fázi marketingového plánování je navržen strategický cíl, kterého chce společnost dosáhnout pomocí informací ze SWOT analýzy. Plánování lze rozdělit do dvou hlavních činností, první je samotný návrh strategie na základě zjištěných informací, druhou činností je kontrola, zda navržená strategie odpovídá skutečnosti, která se neustále mění, je dynamická.

7.4.1 Návrh strategie

Návrh strategie je v podstatě nalezení cesty k předem definovanému cíli, například ze SWOT analýzy. Je třeba zvážit všechny informace a možnosti společnosti, aby nedošlo k jejímu nadměrnému zatěžování, a to po všech ohledech – finanční, technické, technologické, procesní apod.

Je vhodné jasně rozdělit kompetence jednotlivých oddělení a nastavit procesy tak, aby jednotliví aktéři strategie byli co nejvíce osobně zainteresováni na výsledku. A dále je nutné všem aktérům precizně vysvětlit záměr společnosti a ověřit si, zda jej pochopili.

7.4.2 Kontrola navržené strategie

Vzhledem k tomu, že prostředí, ve kterém firmy operují, podléhá neustálým změnám, je na místě, aby byla provedena kontrola, zda navržená strategie odpovídá současnému stavu dynamického prostředí. Jednou z metod, která je hojně používána k těmto účelům je metoda dynamické strategické rozvahy.

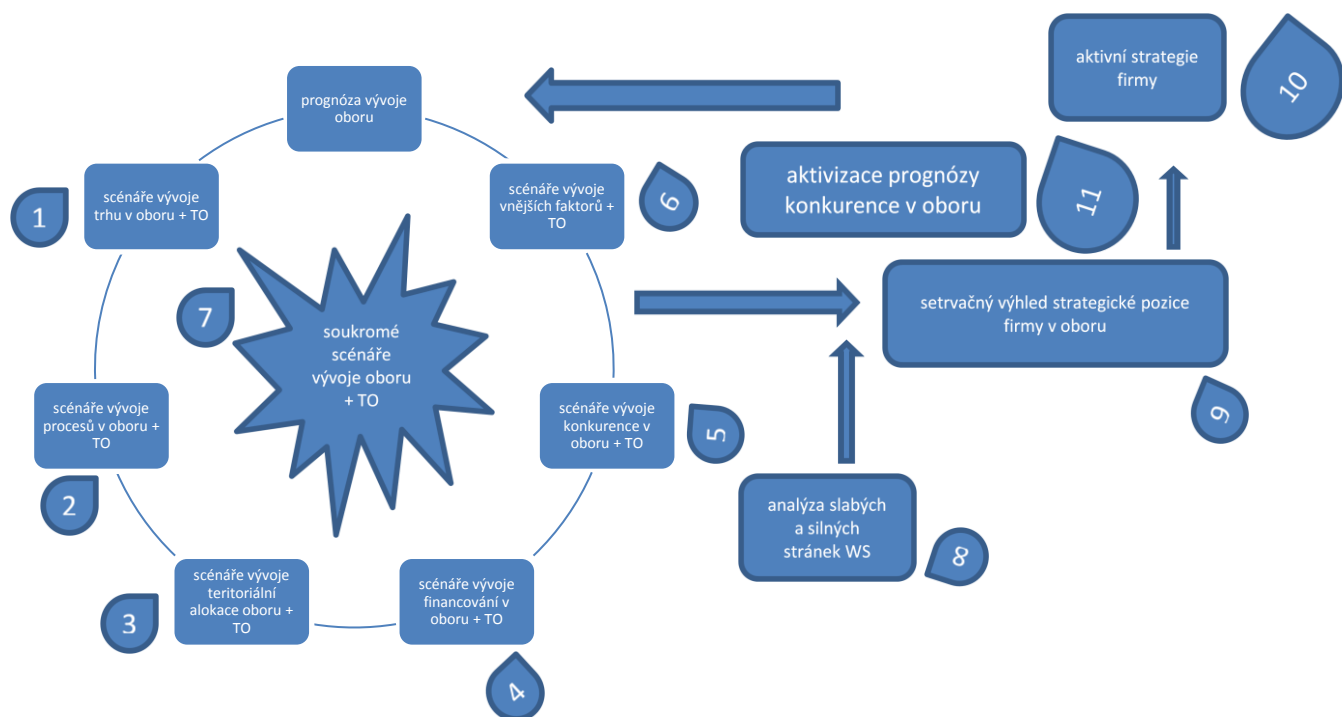
Podstata této metody byla zformulována Ivanem Fišerou a k jejímu vysvětlení bude použit obrázek přímo od autora, který vše nejlépe demonstruje.

Nicméně slovně vyjádřeno lze metodu shrnout citací definice z knihy Marketing služeb efektivně a moderně od Miroslavy Vašíkové (2008, str. 70).

„Základem této nové metody je tedy spirálový proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, který využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí

postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení „dynamická rozvaha“, jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení.“

Obrázek 5 - Dynamická strategická rozvaha



Legenda:

TO = Threats and Opportunities (hrozby a příležitosti)

WS = Weaknesses and Strengths (slabé a silné stránky)

[Zdroj: Vašítková, M.: Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, str. 69. ISBN 978-80-247-2721-9]

Základem celého schématu na obrázku je předpoklad, že strategické rozhodování vedoucích pracovníků firmy je realizováno pomocí jakéhosi scénáře vývoje rozhodujících faktorů v daném oboru podnikání (na obrázku číslo 5 se jedná o kroky 1 až 6).

Tento scénář je nutné s předpokládaným scénářem vývoje konkurenčního prostředí kolem firmy a vše zpracovat do jednotného odhadu vývoje celého odvětví (krok 7).

Následně je možné pokračovat známou analýzou silných a slabých stránek společnosti, nicméně v návaznosti na silné a slabé stránky největších konkurentů společnosti (krok 8).

Další krok (tedy krok 9) je založen na studii stavu, který by nastal, pokud by společnost dále pokračovala ve stávající strategii beze změn.

Pokud by takový postoj, tedy ponechání původní strategie beze změn, vedl k přímému ohrožení společnosti nebo, z druhé stránky, nemožnosti využití velkých příležitostí, je důležité inovovat dosavadní strategii společnosti tak, aby bylo možné využít příležitostí, které se nabízí a zároveň nebylo společnost v ohrožení (krok 10).

Ještě před uvedením nové strategie v praxi je nezbytné promyslet, jaké protiúder je možné očekávat, jako reakci na novou strategii, od našich největších konkurentů. Jde o to, že právě nová strategie by mohla vést v konečném důsledku k ohrožení společnosti nebo jejího nového záměru. Nasnadě jsou v danou chvíli dva možné způsoby chování firmy. Prvním způsobem, taktikou, chování firmy je důraz na utajení nové strategie, podstatné zrychlení zaváděcích procesů a další posílení. Druhým způsobem je ústupová podnikatelská strategie. (krok 11).

Výhody DSR

Výhodou dynamické strategické rozvahy je především využití informací získaných v předchozí analýze a následné předpovědi vývoje daného oboru. Tyto informace výrazně pomohou k odhalení nebezpečí, skrývajících se v protiúderech konkurence jako reakce na novou strategii.

Další podstatnou výhodou metody dynamické strategické rozvahy je to, že společnosti poskytuje možnost velmi rychlého provedení strategické rozvahy a jejího následného upravování v reálném čase s reálnými náklady na základě dalších nových informací, které vyplynuly až z realizace strategie.

7.5 Návrh strategie pro společnost T-Mobile Czech Republic a.s.

V této části bude autorem proveden návrh jedné z možných strategií společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Pozornost bude zaměřena především na informace, které byly získány prostřednictvím SWOT analýzy společnosti i jejích největších konkurentů. Další informace jsou sesbírány z odpovědi respondentů dotazníku, který byl vytvořen autorem a předložen k vyplnění respondentům z řad zaměstnanců a zákazníků společnosti.

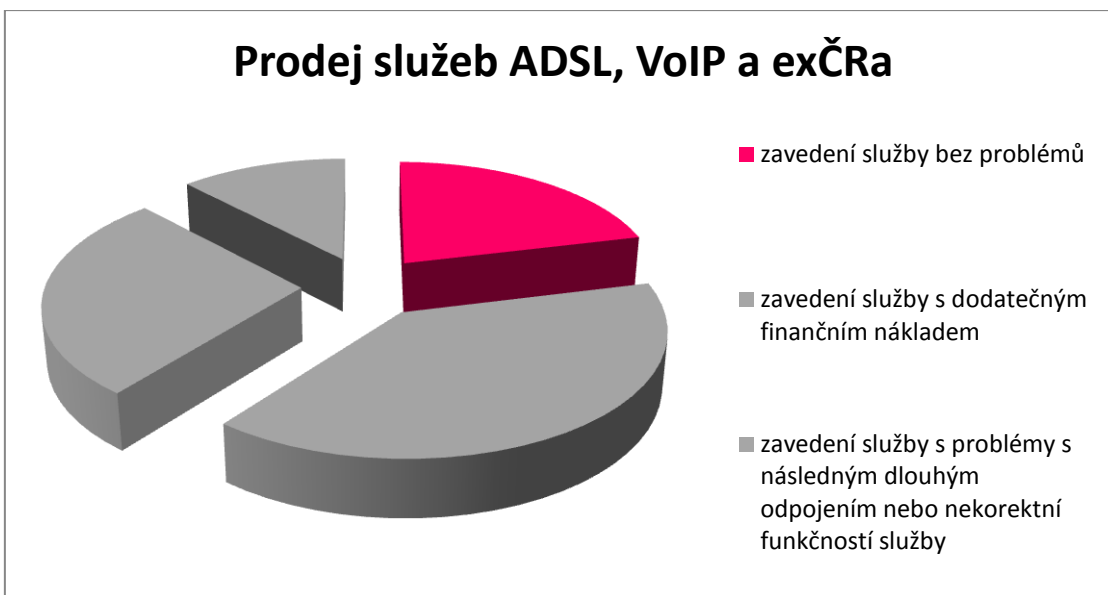
7.5.1 Zrychlení a zkvalitnění procesu integrace systémů Českých Radiokomunikací a.s.

Dle informací z analýzy SWOT je zřejmé, že odkup maloobchodní části společnosti České Radiokomunikace a.s. se na jedné straně stal pro T-Mobile Czech Republic a.s. událostí roku 2009 i 2010 a v podstatě i 2011, nicméně na straně druhé je fúze doprovázena nemalými procesními i technickými problémy.

Jak již bylo řečeno, proces trvá již velmi dlouho, pravdou ale je, že tato skutečnost se, při velikosti obou společností, dala očekávat. Problém je v tom, že improvizované zavedení prodeje produktů a služeb exČRa (bývalé České Radiokomunikace a.s.) a následný velký tlak na výsledky, vyvolalo značně komplikovanou situaci v podobě nepřípravenosti zázemí technického a procesního společnosti. Všechna pochybení v podobě dlouhých čekacích lhůt před realizací až po konečné nerealizování některých projektů, se samozřejmě silně odrazilo v zákaznické základně.

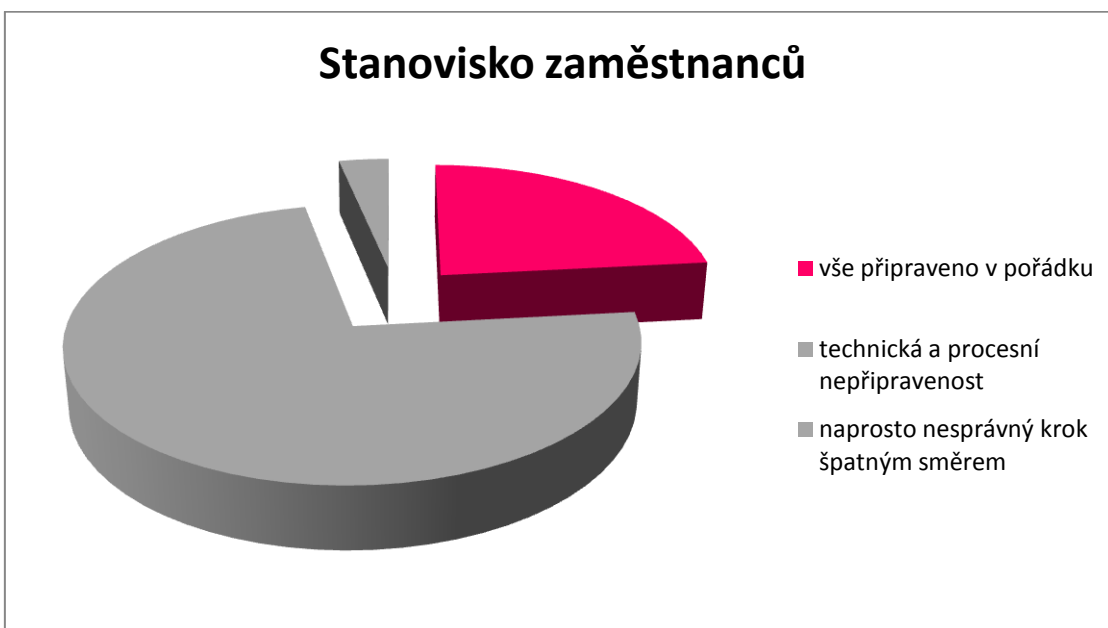
Z výzkumu spokojenosti zákazníků s novými službami, který autor provedl prostřednictvím dotazování náhodně vybraných zákazníků, vychází, že v průměru až sedm z deseti oslovených zákazníků v segmentu SME (tedy v segmentu malých a středních firem) mělo problémy se zavedením služby. Dále čtyři z deseti zákazníků konstatovali, že je proces zavádění služby poškodil. Zde se způsoby poškození omezují na tři základní typy, jde například o finanční újmu spojenou s dodatečnými náklady, finanční újmu způsobenou tím, že zákazník byl odříznut od internetu nebo pevných linek, poškození pověsti společnosti.

Obrázek 6 - Prodej služeb ADSL, VoIP a exČRa



Průzkum mezi zaměstnanci společnosti potvrdil, že osm z deseti oslovených a zainteresovaných zaměstnanců si myslí, že prodej služeb byl zahájen unáhleně a nebyly detailně promyšleny především technické záležitosti a potom také nebyly jasně definovány procesní kroky a zodpovědnost za ně. Bylo spoléháno, že se vše vyřeší za provozu, ale to se ukázalo jako chyba.

Obrázek 7 - Výzkum mezi zainteresovanými zaměstnanci společnosti



Výsledkem celého výzkumu je informace, že společnost T-Mobile Czech Republic a.s. by se v tuto chvíli měla velmi soustředit na další průběh zavádění těchto nových produktů a zajistit, aby celý proces měl minimální vliv na koncového zákazníka. Posílení technické podpory a tím i pověsti mezi nově získanými i stávajícími zákazníky.

7.5.2 Zaměření pozornosti na spokojenost a loajalitu zákazníka

V odborných člancích je uvedeno, že telekomunikační trh je nejen v ČR, ale i ve světě přesycen. Procentuální naplněnost se článek od článku liší, nicméně je jasné, že je-li ve výročních zprávách operátorů za stejný rok uvedeno, že je evidováno za společnost T-Mobile Czech Republic a.s. cca 5,5 milionů, za společnost Telefónica O2 Czech Republic a.s. cca 4,9 milionu a za společnost Vodafone Czech Republic a.s. cca 3,2 aktivních milionu mobilních zákazníků a ČR má kolem 10 milionů obyvatel včetně důchodců, kojenců a novorozenců, potom na jednoho člověka, řekněme 6 až 70 let, vychází rozhodně více než jedno mobilní číslo. To vše je způsobeno podstatou 21. století, které je nazýváno informační společností. Většina společností poskytuje zaměstnancům na určitých pozicích jako součást platu i mobilní telefon, mnoho lidí má samozřejmě více telefonních čísel, například proto, že jeden operátor má levné sms a jiný zase volání s kamarády nebo rodinou.

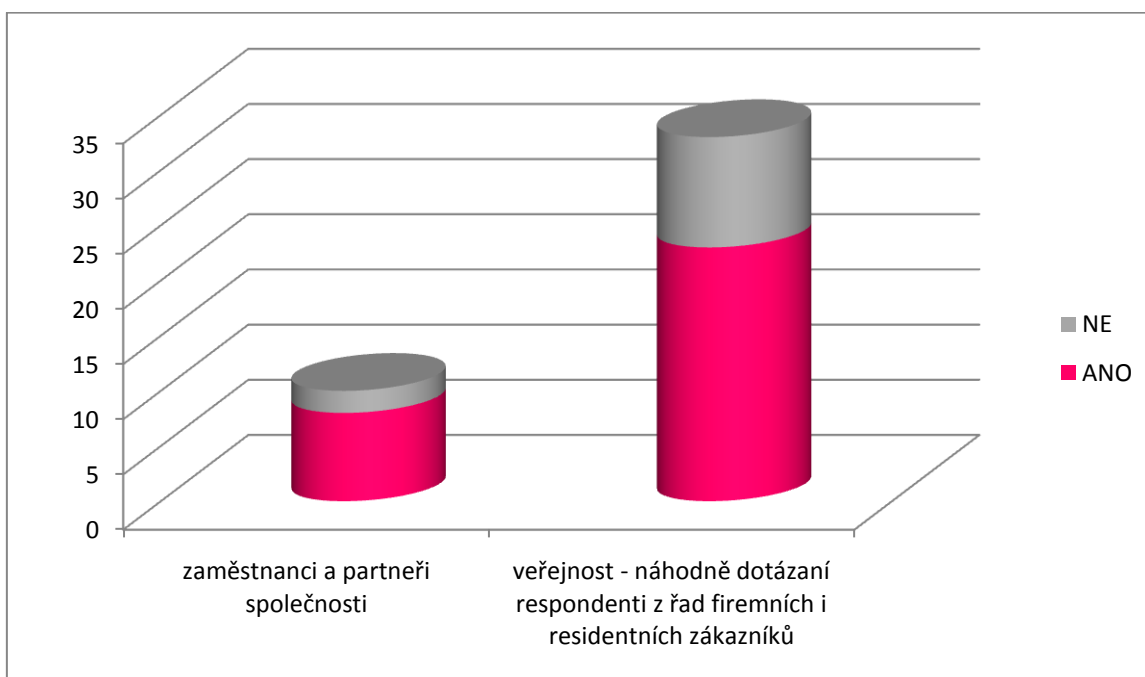
Co se týká akvizice nových zákazníků ve firemním segmentu, situace je taková, že v podstatě není možné, aby vznikala meziročně dostatek nových firem, aby to mohlo uživit celý trh telekomunikací, tzn., že pozornost je téměř výlučně soustředěna na přetahování zákazníků od konkurence. Takový konkurenční boj má však stále větší úskalí jako například smlouvy s doložkou automatického prodloužení na další období, pokud není podána písemná výpověď smlouvy nejdéle 30 dnů předem. Dále také smluvní pokuty za nedodržení délky trvání závazků.

Z průzkumu mezi zaměstnanci společnosti vyplývá, že ve světle těchto skutečností je pro telekomunikační společnost finančně mnohem příznivější udržet stávající zákazníky, než zakládat své bytí čistě na akvizici nových zákazníků a nedbat o ty, které již získala.

Proto jedním ze zásadních bodů každé strategie společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. musí být plán, jak zákazníka udržet u společnosti nejlépe navždy. Toho lze částečně docílit

smluvním ujednáním, které zajistí například, již zmíněné, automatické prodlužování smluv nebo smluvní pokuty. Mnohem příznivější strategií je ale získání zákazníkovi věrnosti a loajality ke společnosti, protože loajální a věrný zákazník je radikálně méně náchylný k přetažení, než zákazník, který je našťvaný, že nemůže odejít, protože by zaplatil smluvní pokutu.

Obrázek 8 - Odpovědi na otázku zda si respondent myslí, že péče o zákazníka hraje dnes důležitější roli než dříve



Pro vybudování pocitu loajality a věrnosti v zákazníkovi je třeba osobní přístup. Většina telekomunikačních společností v dnešní době má útvary, které mají za úkol pečovat o stávající zákazníky, nicméně s velice omezenými možnostmi. Do doby velmi nedávne platilo rozšířené heslo, že *v bance a u operátora se platí za věrnost*. Jednoduše řečeno, společnosti věnovali nepoměrně větší úsilí na získání zákazníku, než aby si vážily svých stávajících uživatelů. Tento přístup se musel ve 21. století změnit. Nyní je možné pozorovat, že na poli telekomunikací se začíná prosazovat trend budování zákaznické věrnosti.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. v posledním roce rozšířila své retenční oddělení. Tzv. retenční obchodník, tedy konkrétní člověk, který se o svěřenou firmu stará, byl zaveden i do segmentu VSE s fakturací již od 3 000 Kč měsíčně. Taková praxe v daném

segmentu nebyla ještě před dvěma lety myslitelná. Dnes i velmi malý živnostník může mít přiděleného konkrétního obchodního zástupce, což zákonitě vede k vyšší spokojenosti zákazníka.

Předpokladem do budoucna je další rozšíření v řadách oddělení péče o zákazníky, a to jak personálním, tak i rozšíření kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Takové rozšíření by mělo obchodnímu zástupci pomoci vybudovat dobré vztahy se zákazníkem a tím docílit jeho loajality a věrnosti.

Na závěr k tomuto tématu jeden postřeh – obchodní zástupce je jedinou osobou, kterou zákazník zná osobně, tzn. jeho spokojenost je přímo závislá na spokojenosti s obchodním zástupcem. Pokud něco nefunguje, zákazník netuší, kdo je kompetentní situaci řešit, očekává, že jí obchodní zástupce vyřeší.

Nejhorší zákazník z pohledu akvizice je ten, který je spokojený a dostává se mu od oddělení péče všeho, co potřebuje a vyžaduje, potom nemá důvod s konkurencí jednat.

7.5.3 Zavádění nových služeb

Dalším prvkem, který by neměl chybět v dobré rozvojové strategii je vývoj a poskytování stále nových služeb, hledání nových možností a trhů.

Zdravá společnost je charakterizována mimo jiné i neustálým rozvojem v oblasti poskytování produktů a služeb. Zákazník musí mít pocit, že společnost aktivně reaguje na jeho potřeby a naopak společnost musí do jisté míry předvídat, co bude budoucím trendem a potřebou zákazníků.

V případě společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. byla mimo jiné zavedena i digitální, satelitní televize, která je cílena především pro residentní segment, tedy jednotlivce a domácnosti.

Dalším velkým krokem v životě telekomunikačních společností budou ICT služby, které byly vysvětleny v předchozím textu, nicméně budou stručně shrnuty. Jedná se principiálně o myšlenku poskytovat společně s hardwarovým vybavením i veškerý potřebný software, který si zákazník vybere. Tyto věci zákazník nebude přímo vlastnit, ale budou mu

pronajímány a tím pádem budou stále pod komplexní správou poskytovatele. Zákazník tak bude platit za naprosto profesionální a kompletní správu a dodávku služeb.

V poslední době je možno pozorovat, že společnost Vodafone prostřednictvím TV reklamy ohlašuje vstup na toto pole. Je velmi rozporuplné, zda je pozice prvního hráče lepší, či horší výchozí postavení, nicméně jisté je, že v daný čas lze přisoudit společnosti Vodafone Czech Republic a.s. jistou konkurenční výhodu, na kterou musí ostatní hráči zareagovat.

V tomto smyslu je nutné, aby se společnost T-Mobile Czech Republic a.s. dokázala rychle rozhodnout, zda bude provedena okamžitá reakce nebo bude zaujata pozice pozorovatele a služba bude spuštěna až v následujícím kole, kdy budou známy všechny možné problémy, které mohou nastat.

Autor je přesvědčen, že vzhledem k tomu, že u poskytování ICT služeb lze očekávat velmi úzkou a dlouhodobou spolupráci s partnery, mohlo by být značně nevýhodné čekat s nasazením služeb, protože největší konkurenti by měli čas k získání značné části trhu, a to i ze stávajících zákazníků společnosti T-Mobile Czech Republic a.s., protože lze předpokládat, že strategie prodeje bude založena právě na komplexnosti poskytovaných služeb.

7.5.4 Podstatné rozšíření 3G sítě

V roce 2010 oznámila společnost T-Mobile Czech Republic a.s. dlouho očekávané spuštění tzv. 3G sítě, neboli sítě třetí generace, která poskytuje kvalitnější a především rychlejší přenosové rychlosti dat. Během léta 2010 byla síť spuštěna v několika velkých městech jako například v Praze, Českých Budějovicích, Olomouci, Pardubicích, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Liberci, Ostravě a v Karlových Varech. Celkové investiční náklady sahaly za rok 2010 k jedné miliardě korun.

Nicméně pravdou je, že lze očekávat, jak známo, že konkurence nespí. V roce 2011 se stalo pokrytí novou 3G sítí ve velkých městech již samozřejmostí u všech konkurenčních operátorů a v tuto chvíli je soustředěna pozornost na další podstatné rozšiřování pokrytí, které je možné zajistit pouze nákladnou výměnou tzv. BTS stanic, laicky řečeno vysílačů, zesilovačů a přenašečů signálu.

Pro rok 2011 v rozhovoru pro ČTK bylo ředitelem společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. oznámeno, že bude do výstavby sítě třetí generace investována přibližně stejně částka jako loni, tzn. cca jedna miliarda korun.

Ředitel společnosti dále oznámil, že rozšiřování pokrytí sítí pro tento a příští rok, by mělo dosáhnout, ze současných dvou pětín populace, na 60-70% populace. Tohoto cíle by mělo být dosaženo díky kontraktu s konkurenční společností Telefónica O2 Czech Republic a.s., který je založen na sdílení vysílačů mezi oběma společnostmi. Podstatou dohody je, že každá společnost vybuduje během toho roku 490 vysílačů a tím se oba operátoři dostanou i do malých měst a obcí.

Lze konstatovat, že taková strategie by měla být výhodná jak z pohledu obou společností, tak z pohledu zákazníka, který si již v příštím roce vychutná rychlost 3G sítě na většině území ČR.

7.5.5 Hlavní konkurenční výhody společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Na trhu elektronických komunikací se konkurence velmi silná a každé malé zaváhání může být zdrojem nemalých problémů každé společnosti operující na tomto trhu. Proto je nutné aby společnosti neustále rozvíjely své aktivity a přinášely na trh technologické i obchodní novinky. Jednoduše řečeno, je potřeba, aby bylo vyvíjeno stálé úsilí pro udržení náskoku před konkurencí. K tomu je dobré znát a rozvíjet výhody, které společnost registruje oproti konkurenci. V tomto paragrafu budou popsány hlavní konkurenční výhody společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

PEVNÉ LINKY A INTERNET ADSL

Obrovským krokem směrem vpřed se stalo zahájení prodeje pevného internetového připojení pro širokou veřejnost a pevných linek na ústřednách bývalých Českých Radiokomunikací a.s. (dále jen ČRa). Díky, již několikrát zmíněné, akvizici maloobchodní části ČRa se společnost T-Mobile Czech Republic a.s. stala druhým největším poskytovatelem pevného internetového připojení v ČR, což lze parafrázovat i jako podstatné přiblížení se konkurenční společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s. a velmi podstatný náskok před dalším hlavním konkurentem, společností Vodafone Czech Republic a.s., která takovou službu širokému spektru zákazníků zatím nenabízí.

Produkt internet ADSL byl také ihned v počátku prezentován jako ADSL bez paušálu. Tím bylo myšleno, že ADSL je nabízeno bez nutnosti zřízení, či ponechání pevné linky, a to je v kontextu se zažitými zvyklostmi na českém trhu velký krok i před největšího poskytovatele pevného internetového připojení, společnost Telefónica O2 Czech Republic a.s. Ta samozřejmě na takový krok reagovala, nicméně ztrátě části zákazníků již nemohlo být zabráněno.

Prodej klasických pevných linek dostal u společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. také nový rozměr. Zdánlivě nehostinné prostředí 21. století dokázala společnost obrátit ve svůj prospěch a tzv. konvergencí, což znamená v postatě propojení mobilních a pevných služeb, bylo dosaženo další výrazné konkurenční výhody, protože žádný z konkurentů konvergenci doposud nenabízel.

SATELITNÍ TELEVIZE PRO VŠECHNY TYPY ZÁKAZNÍKŮ

Koncem minulého roku byl zahájen další revoluční projekt, a sice prodej satelitní televize, určený především pro residentní segment. Po dlouhých úvahách, zda se pustit cestou kabelové televize, jako ostatní konkurenti na českém trhu, bylo nakonec rozhodnuto, že služba televizního přenosu bude realizována ve spolupráci s poskytovatelem Skylink. I díky zdařené marketingové kampani s akční hvězdou Chuckem Norrisem bylo doposud získáno řádově několik tisíc zákazníků.

Nespornou výhodou služby satelitní televize je fakt, že není nutné, aby zákazník měl do domu přiveden kabel ani jiné sítě, kromě elektrické. Satelitní televizi je možné zřídit prakticky všude po celém území ČR.

Dalším velkým lákadlem je možnost využívání televize zcela bez měsíčních poplatků, protože zákazníkovi stačí zakoupit nutné zařízení a satelitní české i zahraniční kanály již je možné sledovat zcela zdarma. Případně lze zařízení splácet v podobě smluvního ujednání a využít díky tomu další rozšířenou programovou nabídku.

I když je tento produkt určen především jednotlivcům a domácnostem, není vyloučeno ani využití v menších pensíoních či restauracích apod. T-Mobile Czech Republic a.s. se tímto krokem vyrovnal po stránce rozsahu služeb všem největším konkurentům na českém trhu. V budoucnosti není vyloučeno ani převzetí celé společnosti Skylink.

NEJRYCHLEJŠÍ A NEJKVALITNĚJŠÍ SÍŤ V ČR

Nezávislé testy renomované německé společnosti P3 Communications, která operuje v mnoha zemích, potvrdil, že společnost T-Mobile Czech Republic a.s. disponuje nekvalitnější sítí jak v oblasti přenosu dat (UMTS FDD), tak i v oblasti přenosu hlasu v síti GSM. Je velmi zajímavé, že zákazníci mají možnost využívat kvalitnější síť než například v Německu, Rakousku nebo Nizozemí.

Další důkaz kvality sítě byl proveden nezávislým testem Ústavu radioelektroniky FEKT VUT v Brně, který potvrdil, že společnost vybudovala i nejrychlejší 3G datovou síť v ČR. Jedinou drobnou slabinou byla prozatím konstatována oblast 3G hlasových služeb, kde obsadila společnost až druhou příčku. To je ovšem způsobeno pouze tím, že zatím nebyla vybudována dostatečná hustota základnových stanic; neboli vysílačů.

ŘEŠENÍ MOBILNÍ KANCELÁŘE BLACKBERRY

V neposlední řadě je třeba rozvinout i oblast profesionálních služeb zákazníkům. Jednou z takových služeb jsou řešení poskytovaná na telefonech značky BlackBerry, která operuje se softwarem RIM.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. se nechala inspirovat obrovským úspěchem BlackBerry v zahraničí a nasadila toto řešení i na českém trhu. Oproti největším konkurentům společnost vyvinula k dokonalosti dva produkty, které jsou díky své podstatě dostupné nejen obrovským firemním zákazníkům, ale i široké veřejnosti bez nutnosti vlastnit server.

Jedná se především o produkt BlackBerry internet servis, prezentovaný jako BIS. Tento produkt přináší na český trh možnost využití BlackBerry širokou veřejností i bez nutnosti vlastnit server. V podání společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. je BIS komunikována jako tzv. malé řešení, které umožní bezproblémový a hlavně bezpečný přístup k e-mailové korespondenci a internetu.

Pro vysvětlení je nutné říct, že značka BlackBerry a její software RIM je světově nejbezpečnější komunikátor, který je možné zakoupit v běžné spotřebitelské síti.

Dalším produktem je tzv. BlackBerry - Enterprise Server. Což je tzv. velké řešení, určené pro zákazníky s vlastním exchange serverem. Tento produkt je již klasickým pojetím na světové úrovni. Umožňuje mnoho profesionálních a specializovaných operací, které si zákazník jen těžko představí při prvním pohledu na přístroj BlackBerry.

Závěrem k tématu je vhodné dodat, že společnost T-Mobile Czech Republic a.s. je velmi silným a ambiciózním hráčem skupiny Deutsche Telekom AG, která je majoritním vlastníkem desítek telekomunikačních společností po celém světě.

7.6 Definování marketingových nástrojů řízení

Pro úplnost a povysvětlení systému marketingové analýzy byl zařazen i paragraf popisující marketingové nástroje řízení. Tyto nástroje jsou používány pro tvorbu marketingového mixu a jde v podstatě o čtyři základní nástroje, které jsou nazývány 4P. Název je převzat z anglického produkt, price, promotion a place. To v překladu znamená výrobek, případně služba, cena, propagace nebo také komunikace a poslední je místo, tím je myšlen distribuční kanál.

7.6.1 Produkt (výrobek či služba)

Společnost musí dokázat definovat službu nebo výrobek, který bude v rámci kampaně nabídnut, protože je třeba zvážit i možná úskalí s ním spjatá. V této fázi jsou tvořeny detailní popisy služeb a výrobků, aby bylo jasné, jakou potřebu mají svým charakterem uspokojovat.

V případě společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. lze vše demonstrovat například na nedávno uvedeném produktu na komerční trh, a sice pevné linky a symetrický, případně klasický agregovaný internet.

V první řadě bylo nutné převzaté produkty a služby pojmenovat, aby bylo všem jasné, o co se jedná. Pro klasické pevné linky byl přijat název business line + počet linek. Symetrickému internetu byl přisouzen název pouze pod zkratkou SHDSL a označení rychlosti, například SHDSL 4x4.

Dalším krokem je seznámení všech zainteresovaných osob s produkty a jejich obchodními názvy. Jednoduše řečeno, všichni zaměstnanci musí být proškoleni na daný typ produktu, aby byli v obraze nebo dokázali službu prodat. K tomu je třeba jasně definovat a popsat celý produkt a vysvětlit k čemu a jak slouží. U složitých produktů jsou na místě praktické ukázky.

Do budoucna je možné očekávat, že společnost T-Mobile Czech Republic a.s. bude orientována stále více na datové služby, tzn. lze také předpokládat, že zaměstnanci budou proškolení v oblasti IT případně ve zmiňované ICT.

7.6.2 Price (cena)

V případě dalšího nástroje – ceny, jde hlavně o politiku cenové tvorby. Marketingovým oddělením společnosti bude spočítáno, za jaké ceny budou služby standardně nabízeny konkrétním segmentům. Dále je také nutné rozhodnout jaké množstevní a jiné slevy je možné nabízet v rámci dané řady produktů. V neposlední řadě je rozhodováno o tom, zda bude produkt nabízen za určitou jednorázovou cenu, měsíční paušál nebo obojí.

V případě společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. lze hovořit například o cenové politice satelitní televize. Ta je nabízena v podstatě ve dvou variantách. Zákazník má možnost zakoupit si nutné zařízení a nadále službu využívat zdarma nebo je možné smluvně dohodnout splátku v podobě měsíčního paušálu, ale zde je zařízení na vstupu poskytnuto bezplatně.

7.6.3 Promotion (propagace)

Tento nástroj lze pokládat za určitý nástroj komunikačního mixu, který bude pro prezentaci produktu použit. Jde o souhrn a podrobný popis veškerých kanálů, které budou společností k propagaci služby použity nebo je jejich použití zamýšleno. Ať už se bude jednat o jakýkoliv kanál, je nutné zvážit a popsat veškeré scénáře a finanční zátěž při jeho použití.

Obrovská společnost jakou je například T-Mobile Czech Republic a.s. má takové kanály dokonale zmapovány. V posledním období bylo možné zaznamenat i takový způsob propagace jako je public relations v podobě využití známého kouzelníka z TV soutěže, který nabízí zdvojnásobení určitého požitku, který se společností T-Mobile Czech

Republic a.s. ani nesouvisí, ale zákazníkem společnosti je taková věc vnímána rozhodně pozitivně.

Společností jsou běžně používány i finančně náročné komunikační kanály jako je televize, na druhé straně nejsou dodnes vyloučeny ani tzv. letákové akce. V posledním období bylo možné pozorovat na vstupních dveřích bytových domů ve velkých městech, že se objevily samolepky s obrázkem parašutisty nabízejícího pevný internet ADSL. Nebo, již tradiční, rozdávání dobíjecích SIM karet na letních hudebních festivalech, kde zákazník získá 20 Kč kredit a zbytek je na něm.

7.6.4 Place (místo, distribuční kanál)

Nástrojem nazývaným místo je myšlen popis distribučních kanálů, které budou využity pro to, aby byla služba či výrobek dodány od poskytovatele nebo výrobce ke spotřebiteli, případně uživateli služby. Jde o sestavení plánu, jak bude ta která služba či výrobek dostáván ke svým odběratelům. Zda budou použiti agenti, externí agentury nebo obchodní zástupci, případně vlastní pobočky.

Společností T-Mobile Czech Republic a.s. jsou používány velice rozličné distribuční kanály, a to v závislosti na trhu, pro který je služba nebo produkt určen. Pro residentní segment, tzn. jednotlivce a domácnosti jsou využívány zpravidla vlastní nebo partnerské pobočky, ale je možné se setkat i s externí agenturou, která služby operátora nabízí prostřednictvím tzv. door to door obchodu, chodí po domech a nabízí služby přímo v domácnosti nebo na ulici.

V segmentu malých a středních firem jsou společnosti využívány ve většině případů nezávislí obchodní zástupci, OSVČ se smlouvou o obchodním zastoupení. Vyšší manažerské a obchodní funkce jsou již zajišťovány prostřednictvím kmenových zaměstnanců.

Od segmentu LE, tedy velkých společností je téměř výlučně využíváno pouze kmenových zaměstnanců v podobě reprezentantů a manažerů pro klíčové zákazníky společnosti.

Prakticky ve všech segmentech je uplatňováno ve větší či menší míře telefonní centrum, a to jak k marketingovým, tak i k servisním účelům.

7.6.5 Příklad použití konkrétních nástrojů řízení na konkrétním produktu

Internet ADSL:

- produkt: jedná se o vysokorychlostní připojení k internetu prostřednictvím pevné sítě, jedná se o agregované připojení poměrem 1:50 s dosažitelnou rychlostí přenosu až 20Mb/s, které bude dodáváno s modemem s podporou WIFI, samoinstalační balíček, případně možná pomoc
- price: cena tohoto produktu bude stanovena na 582,50 Kč bez DPH v základní ceně, je možné docílit slevy prostřednictvím balíčku 2v1, což je spojení služby internet ADSL se službou mobilního volání, při uzavření smlouvy na 24 měsíců bude dodáván WIFI modem za 1 Kč
- promotion: tato služba bude propagována jak multimediální formou TV reklamy – parašutista, který zapojí internet přímo do domu, v rámci kampaně bude k internetu ADSL nabízen i „all in one PC“, propagace bude probíhat i na prostředcích městské hromadné dopravy pod heslem pevnost dobít, kdy bude vztyčena magnetová (čti madžentová)³ vlajka v datové zásuvce apod.
- place: distribuce pro residentní segment bude prostřednictvím telesalesu a poboček, firemní segment obchodní zástupci, technická realizace ve spolupráci se společností Telefónica O2 Czech Republic a.s.

³ magenta je označení konkrétního odstínu růžové barvy, kterou používá společnost T-Mobile

8 Shrnutí řešené problematiky

V úvodu této práce bylo slíbeno, že bude čtenáři přiblíženo, jaké principy a zákonitosti má marketing služeb, potažmo telekomunikací. V kapitole čtvrté, byl velice podrobně popsán marketingový přístup ke službám z mnoha stránek. Nejdůležitějším výstupem z této kapitoly by mělo být pět základních charakteristik služeb, na kterých je marketing v tomto odvětví postaven. Jedná se o těchto pět charakteristik:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- variabilita
- zničitelnost
- vlastnictví

V dalším pokračování byla také shrnuta politika marketingově orientovaných společností. Z tohoto paragrafu je autorem považováno za nejdůležitější několik bodů. Marketingově orientovaná společnost by měla být:

- orientována na zákazníka, to znamená, že organizace je schopna dobře rozpoznat cílové skupiny zákazníků
- také orientována na konkurenci, tzn. nutnost vytvořit povědomí o tom, co jsou silné a slabé stránky hlavních i potenciálních konkurentů na trhu a toto povědomí neustále aktualizovat
- a v neposlední řadě je dobré, aby byla v organizaci udržována správná koordinace mezi různými funkcemi

V další části diplomové práce byla rozpracována politika segmentace trhu telekomunikací. Segmentací lze obecně rozumět proces rozdělení trhu do skupin, které obsahují zákazníky s podobnou nebo stejnou reakcí na určité prvky marketingového mixu.

Autorem provedený průzkum interních i externích materiálů a informací na téma segmentace na trhu telekomunikací přinesl zásadní poznatky. Lze říci, že v současné době existuje nespočet způsobů a technik, jak se lze segmentace chopit, nicméně bylo zjištěno,

že telekomunikační společnosti nemívají velký problém s tím, jaké metody použít, ale zásadním problémem jsou otázky odkud začít, čím začít, co vzít a co nevízt v potaz. V podstatě bylo zjištěno, že největším problémem společností je obrovské množství nejrozličnějších dat, které jsou k dispozici a jejich správného použití.

Z tohoto důvodu vznikl prostor pro vznik silně specializovaných společností, které vyvinuly segmentační programy s precizními analytickými a procesními modely. Takové programy jsou potom základem pro správnou segmentaci v drtivé většině předních společností na poskytujících služby elektronických komunikací. Lze v podstatě konstatovat, že právě díky těmto velice precizním a hlavně drahým programům, používají operátoři skoro totožné segmentační modely.

Standardním segmentačním modelem jsou následující členění:

- dodavatelský segment
- odběratelský segment

V rámci těchto základních skupin bylo zavedeno podrobnější členění, a sice v dodavatelském segmentu:

- výrobci technologií
- dodavatelé služeb

A v rámci odběratelského segmentu je podrobnější členění zpracováno takto:

- domácnosti
 - pre-paid zákazník
 - post-paid zákazník
- organizace
 - živnostníci a podnikatelé (tzv. VSE segment)
 - malé a střední firmy (tzv. SME segment)
 - velké organizace (tzv. LE segment)
 - nadnárodní korporace a veřejná správa (tzv. CE segment)

Výsledek průzkumu politiky segmentace je ten, že společnosti jsou nuceny přistupovat k segmentaci velice podobným způsobem, a to hned z několika důvodů. Především jde o cenu programů, které jsou společností vyvíjeny. V praxi bývá zvykem, že se na nákladech na vývoj podílejí i největší konkurenti. Dalším důvodem je konkurenceschopnost. V dnešní době je možné pozorovat, že konkurenční boje mezi telekomunikačními společnostmi začínají být o velice malých rozdílech. Pokud by však nějakou společností byla používána naprosto odlišná segmentační politika, mohlo by to vést k nekonkurenceschopnosti a rozpolcenosti cílového zákazníka. Ten by byl postaven před fakt, že není možné srovnat reálně nabídky, protože jednou společností by byl řazen do určitého segmentu a ostatními společnostmi by byl členem standardního, známého segmentu. Jednoduše řečeno, zákazník by mohl spatřit v takovém postupu určitou netransparentnost a tím pádem by bylo jednodušší vybrat jemu známé prostředí standardních segmentů.

V praktické části práce byla provedena marketingová analýza trhu telekomunikací, jejíž podstatou bylo odhalení nedostatků nebo naopak konkurenčních výhod společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. oproti hlavním konkurentům. A následně vytýčení hlavních konkurenčních výhod společnosti.

Základním výstupem analýzy je, že operátoři neustále bojují s konkurencí a s migracemi zákazníků, která je navázána na celkovou spokojenost zákazníka. Velmi dobrý strategický krok společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. bylo odkoupení maloobchodní části Českých Radiokomunikací a.s. Díky tomu se velice silně přiblížila společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s., která do té doby českému trhu v podstatě neohrožena vévodila.

Další podstatnou událostí posledních měsíců byl vstup společnosti Vodafone Czech Republic a.s. do firemního segmentu SME (malé a střední firmy) a LE (velké společnosti) se podepsal především na, do té doby poměrně stabilních, ale vysokých, cenách služeb.

V naprostém závěru této práce byla provedena analýza hlavních konkurenčních výhod společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Po mnoha uskutečněných průzkumech mezi širokou veřejností, ale i zasvěcenými odborníky bylo usouzeno, že lze v této souvislosti hovořit o následujících silných stránkách a výhodách.

- pevné linky a internet ADSL
- satelitní televize pro všechny segmenty zákazníků
- nejrychlejší a nejkvalitnější síť v ČR
- řešení mobilní kanceláře BlackBerry

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. má i přes veškeré problémy se zaváděním nových technologií velice silnou a zavedenou pozici na českém trhu.

9 Závěr

V posledním desetiletí byly telekomunikace vystaveny velmi rychlému a radikálnímu vývoji. Společnost byla, a dozajista stále je, doslova masírována novinkami ze světa elektronických komunikací. Ty se postupně stávaly nedílnou a neodmyslitelnou součástí dnešního světa a společnosti, které se na tomto trhu udržely, se staly opravdovými giganty celosvětové ekonomiky, jako například společnost Deutsche Telekom AG, který se stal vlastníkem velké části telekomunikačních společností po celém světě, mimo jiné právě i české pobočky společnosti T-Mobile.

Cílem celé práce byl ucelený pohled na vývoj a současnou situaci na trhu telekomunikací z pohledu společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a její pozici mezi hlavními konkurenty na ČR trhu. Práce měla podat informace o tom, zda se společnost ubírá správným směrem a zda má reálné předpoklady k tomu, aby udržela nebo posílila svou pozici.

Tyto cíle byly postupně splněny prostřednictvím detailního popisu vývoje telekomunikačních sítí, vysvětlením podstaty marketingového přístupu ke službám, vysvětlením a popsáním složitého mechanismu segmentace telekomunikačního trhu a v neposlední řadě kompletní marketingovou analýzou ČR trhu. Dále byly provedeny studie silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tzv. SWOT analýzy všech tří největších hráčů českého telekomunikačního trhu a následně byla také provedena analýza produktů a služeb, které v současné době operátoři poskytují nebo se v nejbližší době poskytovat chystají. Významná část práce je potom věnována strategiím, které jsou operátory v tuto chvíli používány, dále pak jejich zhodnocení z hlediska silných a slabých stránek.

V závěrečné části práce byly vytýčeny hlavní konkurenční výhody společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a zhodnocena stávající strategie společnosti. V poslední kapitole bylo provedeno stručné shrnutí nejdůležitějších poznatků z jednotlivých kapitol, aby bylo čtenáři připomenuto, co by si měl po přečtení práce zapamatovat.

Největší přínos tato práce bude mít pro budoucí odborníky v oboru telekomunikací, jako jsou marketingoví specialisté nebo manažeři prodeje a komunikace se zákazníkem.

10 Použitá literatura a zdroje

10.1 Univerzitní Knihovna TUL, Krajská vědecká

knihovna Liberec

[1] Bazala, D.: Telekomunikace & VoIP telefonie. Praha: BEN - technická literatura, 2006. ISBN 80-7300-201-9.

[2] Český telekomunikační úřad: Telekomunikace: telekomunikační zákon, schvalování, uznávání a posuzování shody telekomunikačních zařízení. Praha: UNIT, 2000. ISBN 978-80-238-6430-4.

[3] Dědková, J., Honzáková, I.: Základy marketingu. Liberec: TUL, 2006. ISBN 80-7372-130-9

[4] De Pelsmacker, P., Guens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikace. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

[5] Kotler, F.; Trias De Bes, F.; Machková., H.; Malý, J.: Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 802470921.

[6] Koudelka, J.: Spotřební chování a segmentace trhu. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-01-8.

[7] Kozel, R.: Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 802470966.

[8] Markoš, M.; Zajíček, M.; Šťastný, D. Telekomunikace - nové trhy, staré regulace: analýza telekomunikačního trhu, jeho úzkých míst, uplatňovaných regulací a představení návrhu, jak tento sektor reformovat. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-8638-925-1.

- [9] Němec, P.: Public Relations, Praxe komunikace s veřejností. Praha: Managment Press, 1996. ISBN 80-85943-20-4.
- [10] Onkvisit, S.; Shaw, J.J. International marketing: analysis and strategy. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-415-31132-2.
- [11] Rajlich, J.: Značka a jednotný vizuální styl. Brno: MOSPRA, 1991.
- [12] Simová J.: Marketingový výzkum. Liberec: TUL, 2005. ISBN 80-7372-014-0.
- [13] Vašítková, M.: Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [14] Vítek, M.: Ekonomika telekomunikací. Praha: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04424-7.
- [15] Zamazalová, M.: Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

10.2 Výroční a tiskové zprávy, interní dokumenty

[1a] Český telekomunikační úřad

[2a] MobilKom, a.s.

[3a] Telefónica O2 Czech Republic a.s.

[4a] T-Mobile Czech Republic a.s.

[5a] UPC Česká republika a.s.

[6a] Vodafone Czech Republic a.s.

10.3 Internet

[1b] Analýza marketingové strategie [online]. 2010 [cit. 17. prosince 2010]. Dostupné na internetu <http://www.petrol.cz/poradna/answer.asp?id=683>

[2b] Český T-Mobile v létě spustí 3G síť v deseti městech [online]. 2011 [cit. 29. března 2011]. Dostupné na internetu <http://www.lupa.cz/zpravicky/t-mobile-v-lete-spusti-3g-sit-v-deseti-mestech/>

[3b] Konvergence telekomunikačních a informačních technologií [online]. 2011 [cit. 2. ledna 2011]. Dostupné na internetu <http://www.itpoint.cz/ip-telefonie/teorie/konvergence-telekomunikace-it.asp>

[4] Segmentace trhu [online]. 2011 [cit. 20. února 2011]. Dostupné na internetu http://www.vscht.cz/uer/CZ_studium/doc/e-learning/7%20-%20Segmentace%20trhu.pdf

[5b] Segmentace telekomunikačního trhu [online]. 2011 [cit. 20. února 2011]. Dostupné na internetu <https://ekonom.feld.cvut.cz/web/images/stories/predmety/x16eet/eet03-segmentace.pdf>

[6b] Segmentace a retence zákazníků pro telekomunikace [online]. 2011 [cit. 27. února 2011]. Dostupné na internetu

http://www.sas.com/offices/europe/czech/solutions/segmentace_a_retence_pro_telekomunikace/

[7b] Segmentace zákazníků [online]. 2011 [cit. 25. února 2011]. Dostupné na internetu <http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>

[8b] T-Mobile – leader v 3G síti [online]. 2011 [cit. 29. března 2011]. Dostupné na internetu <http://freebit.cz/podle-nezavislych-testu-ma-t-mobile-nejlepsi-3g-sit/>

[9b] T-Mobile letos investuje do sítě 3G jednu miliardu korun [online]. 2011 [cit. 29. března 2011]. Dostupné na internetu <http://www.finance.cz/zpravy/finance/303337-t-mobile-letos-investuje-do-site-3g-jednu-miliardu-korun/>

[10b] www.t-mobile.cz

[11b] www.o2.cz

[12b] www.vodafone.cz

[13b] www.upc.cz

[14b] www.mobilkom.cz

10.4 Odborné a vědecké práce

[1c] Bolehovská, Z.: Zkvalitnění služby GSM banking pro zákazníky T-Mobile. Brno: Vysoké učení technické, 2007.

[2c] Herman, P.: Analýza telekomunikačního trhu. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007.

[3c] Odstrčilková, Z.: Analýza zákazníků společnosti T-Mobile. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008.

11 Přílohy

11.1 SWOT analýza společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
neustálý růst společnosti	silné napojení na mateřskou společnost Deutsche Telekom AG
uvedení nových produktů a služeb na trh	unáhlené a nepropracované zavádění nových produktů
elektronické formuláře, elektronizace procesů	zhoršení pověsti operátora
inovace technologií	
společenská odpovědnost	
sponzorství	
nejkvalitnější a nejrychlejší síť v ČR	
úspěšný projekt <i>Zdravá firma</i>	
2. místo v soutěži zaměstnavatel roku	
Příležitosti	Hrozby
akvizice nových zákazníků - fúze s ČRa	konkurence - současná, potenciální
informační a komunikační technologie - tzv. ICT služby	rychlý rozvoj trhu - udržení tempa
zvyšování spokojenosti zákazníka	

11.2 SWOT analýzy hlavních konkurentů

Zde jsou uvedeny SWOT analýzy hlavních konkurentů společnosti T-Mobile CZ na českém trhu.

11.2.1 Swot analýza společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
zavedený a silný operátor	nedostatečné zabezpečení proti odlivu zákazníků
komplexní služby	velice dlouhé lhůty obsluhy zákazníků na infolince
nejrozšířenější pokrytí v ČR	nedostatečná inovace služeb
zákaznická věrnost	
Příležitosti	Hrozby
zvýšení spokojenosti zákazníků	stávající konkurence
uvedení nových produktů na trh	potenciální rozšíření konkurence z řad nepřímých konkurentů
spolupráce s dalšími operátory při posilování pokrytí 3G sítí	vstup nového operátora na ČR trh

11.2.2 Swot analýza společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
nejoblíbenější operátor na ČR trhu	stále nejnižší počet zákazníků
velmi zákaznický příjemná služba „bez obav“	skutečnost, že společnost nemá slastný přístup k pevné síti, nemá vlastní ústředny
smlouvy na dobu neurčitou, zákazník není vázán smlouvou s pevným datem ukončení	neosobní přístup k firemním zákazníkům, komunikace pouze přes call centra
využití datové sítě společnosti MobilKom a.s.	obchodní zastoupení funguje z velké části na bázi externích obchodních partnerů
nová generace tarifů „na míru“	
Příležitosti	Hrozby
větší proniknutí do segmentu firemních zákazníků	velice silná konkurence na trhu firemních zákazníků
posílení pozice na trhu	přesycenost trhu
zlepšení pokrytí	migrace zaměstnanců ke konkurenci

11.3 Dotazník použitý pro zpracování některých informací

Marketingová analýza telekomunikačního trhu

1. seřad'te prosím sestupně, který operátor je dle Vašeho názoru nejdražší, levnější, nejlevnější. (použijete číselnou stupnici – 1 nejdražší, 3 nejlevnější).
 - a. T-Mobile CZ
 - b. Telefónica O2
 - c. Vodafone CZ
2. seřad'te prosím sestupně, kterému operátorovi důvěřujete. (použijete číselnou stupnici – 1 nedůvěřuji, 3 největší důvěra).
 - a. T-Mobile CZ
 - b. Telefónica O2
 - c. Vodafone CZ
3. Myslíte si, že péče o zákazníka dnes hraje důležitější roli než dříve?
 - a. ANO
 - b. NE
 - c. NEVÍM
4. Máte zkušenost se společností T-Mobile CZ?
 - a. ANO
 - b. NE
5. Jsou zkušenosti se společností T-Mobile CZ dobré?
 - a. ANO
 - b. NE
6. Využíváte od společnosti T-Mobile CZ některou ze služeb ADSL, VoIP, pevné linky? Pokud ano, které?
 - a. ANO
 - b. NE

-
7. Měli jste se zavedením služby problémy? Pokud ano, čeho se týkaly?
 - a. ANO
 - b. NE
-